

31
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ECONOMIA

**BANCO DEL CENTRO
INSTRUMENTO DE
DESARROLLO REGIONAL**

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ECONOMIA

presenta

ALFREDO CHAVERO JURADO

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

I. CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO

1. Marco General del Proceso de Intermediación Financiera
2. Naturaleza de la Intermediación Financiera.

II. EL SISTEMA DE BANCA Y CREDITO

1. Función originaria
2. Intermediación Financiera Bancararia
3. Intermediación Financiera no Bancaria

III. SITUACION DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

1. Operaciones de Banca Múltiple
2. Operaciones de Instituciones Financieras no Bancarias
3. Evolución de la Legislación Bancaria
4. Definición del Sistema de Banca y Crédito

IV. ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO

1. Entorno Económico
2. Entorno Financiero

V. AVANCES EN LA MODERNIZACION INSTITUCIONAL

1. Algunos cambios de caracter estructural
2. Promulgación de Leyes
3. Reestructuración y Estructura Organizacional

VI. CAPTACION DE AHORRO INTERNO

1. Evolución de las Fuentes Tradicionales de Aceptación
2. CAPTACION Integral del Banco del Centro
3. Fondo del Ahorro Interno
4. Canalización de Recursos

VII. PERSPECTIVAS Y ACCIONES FUTURAS

INTRODUCCION:

Uno de los principales problemas de la economía mexicana es la existencia de un desarrollo desigual entre las diferentes regiones del país.

Situación que el Estado ha querido contrarrestar a través de acciones administrativas, políticas, económicas, etc., principalmente a partir de la década de los setentas.

La realidad es que poco se ha avanzado, y cada vez más se observa esa desigualdad entre regiones, de tal forma y magnitud que representa una de las prioridades nacionales.

Día con día, por ejemplo, en las grandes ciudades como el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey para mencionar algunas, el agua, transporte, etc., representan en estos momentos, factores de preocupación para todos los sectores tanto sociales como industriales.

Es por ello que es necesario dar apoyo a elementos que propicien una desconcentración e impulsen económicamente nuevas regiones o contrarrestan la polarización regional.

Uno de los factores es la canalización de recursos financieros que contribuyan a la descentralización y fortalecimiento de regiones que contribuyan a la descentralización y fortalecimiento de regiones, con capacidad de creación de una planta productiva que absorba la demanda de mano de obra de sus localidades.

Uno de los mecanismos, y que han jugado un papel importante en la realidad, han sido los Bancos Regionales, y que el presente trabajo aborda concretamente el del Banco del Centro (BANCEN).

Por lo anterior, considero que a los Bancos Regionales y particularmente al BANCEN se le debe dar un mayor apoyo para que realmente sean instrumentos de desarrollo regional.

I.- CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO

1) Marco General del Proceso de Intermediación Financiera

El sistema financiero esta formado por instituciones que se especializan en las transacciones de dinero y capital y que por tanto constituyen el mercado organizado de dinero y capitales. Sus operaciones se refieren a la transferencia mercantil de deuda entre personas físicas y morales. Estos mercados se diferencian de otros porque se especializan en la transferencia del poder de compra generalizado, es decir que no se asocia a ningún bien real en particular.

El sistema financiero tiene la función primordial de transpasar el exceso de recursos creados por las unidades superavitarias de la economía hacia aquellas unidades deficitarias que deseen dichos recursos en forma de préstamo. Se puede decir que es el canal o conducto a través del cual los excedentes económicos fluyen de un sector de la economía a otro.

La transferencia de dichos fondos, se conoce como operación financiera que puede realizarse directa o indirectamente.

El traspaso directo de recursos se refiere a la colocación de deuda en el mercado por parte de las unidades deficitarias. Para ello se emplean instrumentos tales como la colocación de bonos corporativos, la venta de acciones y la compra-venta de otros títulos y certificados.

En el traspaso indirecto, la transferencia de fondos se realiza mediante un intermediario, constituyendo la base de lo que hoy se conoce por intermediación financiera, la cual se puede definir como "poner en contacto al ahorrador"(unidad superavitaria) con el que tiene déficit corriente de fondos y que generalmente identificamos como inversionista.

2) NATURALEZA DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA

La intermediación financiera satisface tanto las necesidades de los ahorradores como la de los usuarios del crédito.

Necesidades de los Usuarios del Crédito	Necesidades de los Ahorradores
1.- Préstamos a largo plazo	1.- Solvencia
2.- Aceptación del riesgo por el prestatario	2.- Seguridad de los fondos
3.- Grandes montos de crédito	3.- Conveniencia
	4.- Accesibilidad en las inversiones financieras pequeñas.

Los intermediarios financieros actualmente realizan diferentes clases de intermediación.

- a) Intermediación denominativa.- Ocurre cuando los intermediarios aceptan pequeños montos de ahorro de individuos y otros y concentran estos fondos para efectuar préstamos a largo plazo, principalmente al gobierno y a los socios anónimos.
- b) Intermediación con riesgo y pérdida.- Se refiere al consentimiento de los intermediarios financieros para efectuar préstamos a usuarios del crédito riesgoso y al mismo tiempo emitir valores seguros y relativamente líquidos, de manera de atraer fondos para préstamos de los ahorradores.
- c) Intermediación de vencimiento.- Se refiere a la práctica usada por muchos intermediarios de préstamos, comparativamente con fondos a corto plazo de ahorradores y efectuar préstamos a largo plazo a los usuarios del crédito.
- d) Intermediación de información.- Se refiere al proceso por el cual los intermediarios financieros substituyen su habilidad en la colo-

cación de mercado por aquella del ahorrador quién frecuentemente no tiene el tiempo de enterarse del desarrollo del mercado, ni tienen acceso a las informaciones relevantes acerca de las oportunidades y condiciones de mercado. Los intermediarios también se comprometen en inversiones riesgosas y toman ventaja de las escalas de la economía en sus actividades, invirtiendo en activo con una variedad amplia de características de rendimiento-riesgo, los beneficios de la diversificación financiera (mayor estabilidad en el flujo de efectivo y utilidad), son alcanzados, aumentando la seguridad de los fondos previstos por los ahorradores. Mientras se incrementa el término del intermediario, su costo de operación por unidad, puede decrecer, lo que puede bajar el costo de los servicios financieros a los clientes.

II. EL SISTEMA DE BANCA Y CREDITO.

1) Función Originaria.

En su origen, los bancos desempeñan funciones de custodios de las reservas de dinero del público. Posteriormente, con el desarrollo de las relaciones económicas y comerciales se desarrollaron otros servicios bancarios, como órdenes de pago, cartas de crédito, cheques de viajero, pagos de nómina, tarjetas de crédito, cajas permanentes, etc.

Las cuentas de cheques son un servicio bancario que merece mención aparte. Mediante este instrumento, los bancos cumplen la función de "cajeros" de sus clientes. En vez de que cada empresa o cliente cuente con el aparato físico, administrativo y de vigilancia para administrar sus recursos líquidos, cede esta función al banco, quien se encarga de administrar la "caja" de los clientes, y mediante órdenes de pago (cheques) girados por los diversos clientes, pagará y cobrará deudas en contra y a favor de cada uno de ellos, llevando el registro de los movimientos de caja para reportarlos al cliente.

Esta función de "cajero" es trascendental en la economía moderna. Mediante las cuentas de cheques, los bancos crean un tipo de dinero (secundario) que sustituyen al dinero primario (el de curso forzoso, emitido por el Banco Central) en la mayor parte de las transacciones económicas.

Existe otra razón por la que las cuentas de cheques son importantes, - sobre todo para el banco. Al recibir para su administración la "caja" de un gran número de clientes, no es preciso utilizar el monto total de dichos recursos para hacer frente a los requerimientos de pago en efectivo que cotidianamente se desprenden del movimiento de caja.

En un mismo día, los bancos deben pagar en efectivo parte de los cheques que reciben; pero al mismo tiempo reciben depósitos en efectivo en cuenta de cheques. Adicionalmente, la mayor proporción del movimiento de cheques significa meros asientos contables, y muchos de ellos se anulan entre sí (cheques a favor y en contra de un cliente). Por lo anterior, el banco sólo requiere utilizar una parte del dinero primario de curso legal depositado en cuentas de cheques para hacer frente-

a los requerimientos de pago de cheques en efectivo. La experiencia se ñala a los bancos cuál es la proporción de dichos fondos que permanece "ociosa" y, por lo tanto, que puede utilizar como si fuera de su propiedad para otorgar préstamos y obtener intereses.

Esta es una de las bases que sustentan la operación del multiplicador bancario. Cabe señalar que en este caso el banco no opera como "intermediario financiero", tan sólo como prestamista, puesto que estos recursos no provienen de préstamos del público por los que el banco deba pagar intereses. En esencia los depósitos en cuentas de cheques son -- flujos de caja, excedentes líquidos momentáneos; no son excedentes más o menos permanentes que las unidades superavitarias desean prestar a cambio de una tasa de interés.*

Desde este punto de vista las funciones del servicio de banca y crédito se refieren a tres aspectos fundamentales. Primero, un banco debe servir como una especie de guardián que custodia los recursos excedentes del público ahorrador. En este sentido, el servicio que otorga el banco es el de "cajero" de los individuos y empresas que depositan su confianza en una institución para resguardar su dinero y al mismo tiempo para realizar pagos en su nombre a través de órdenes de pago, letras y cartas de crédito entre otros instrumentos. Igualmente el banco ofrece otros servicios como la venta de cheques de viajero, la creación de cajas de seguridad, los pagos mensuales de nóminas empresariales y otros servicios acordes con la modernización y que son requeridos por el desarrollo de la economía.

Un segundo aspecto se refiere a la administración de dichos recursos, a través de la cual el banco obtiene fondos para mantenerse como institución y con el propósito de adquirir ingresos que le permitan ofrecer -

*"los asuntos de un banquero no comienzan mientras esté utilizando su propio dinero, sino cuando empieza a utilizar el capital de otros", -- Walter Bagehot, Lombard Street, el Mercado Monetario de Londres, FCE; México, 1968, p. 147.

tasas de interés por los depósitos efectuados por el público.

El tercer aspecto y más importante se refiere a la captación del público a través de depósitos de ahorro y a largo plazo que le permitan -- crear dinero secundario. La verdadera función preliminar de los bancos de depósito, es la de proporcionar al país la circulación de papel que necesita, permitiendo al banquero la emisión de billetes de banco (ver Lombard Street, pág. 67).

EVOLUCION HISTORICA DEL SERVICIO DE BANCA Y CREDITO

Dentro de la actividad de banca y crédito, hay que considerar, en primer lugar la estructura jurídica para comprender el desarrollo de la banca, pues dá las bases conforme a las cuales se organizan y establecen las instituciones, se regula su actividad, se concetan sus operaciones y se establecen sus derechos.

Por lo anterior, se procederá a analizar "el servicio de banca y crédito" de conformidad con el surgimiento de las disposiciones legales que lo han regulado en el transcurso del tiempo.

El primer antecedente a nivel institucional, surgió el 2 de junio de 1774, y consistía en conceder pequeños préstamos con garantía prendaria, a personas necesitadas. (Monte de Piedad de Animas)

En 1783 surgió el servicio de préstamos refaccionarios - (Fondo y Banco de Avíos y Minas).

De 1864 a 1884 el servicio de banca y crédito incluía la emisión de billetes y la expedición de certificados que amparaban depósitos confidenciales que tenían el carácter de documentos pagaderos al portador y a la vista, también en este período surgió la actividad hipotecaria.

En el Código de Comercio de 1384, se trataba en un capítulo específico las funciones de bancos de emisión, circulación, descuento, depósito, hipotecarios, agrícolas, de minería o de cualquier otra clase.

Fué hasta 1897 cuando surgió la primera Ley de Instituciones de Crédito, en ésta se reglamentó la actividad de los bancos de emisión, hipotecarios y refaccionarios. Esta ley se derogó en 1926.

En 1924 surgió una ley en que se contemplaba un banco--único de emisión y las actividades hipotecarias, refaccionarias, agrícolas, industriales, depósito y descuento y fideicomiso.

En 1926 se derogó la ley de 1924, mediante la expedición de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios,

rios, reguló entre otras cosas la práctica de operaciones bancarias, - comunes, comprendiendo la admisión de depósitos reembolsables a la vista o con aviso previo no mayor de 30 días.

Establecía como característica común de las instituciones crediticias, la facilitación del uso del crédito que podían emitir o por la de servicios que ofrecían al público, surgiendo así los bancos hipotecarios y refaccionarios, comprendiendo los industriales y de crédito agrícola; los de depósito y descuento, los de fideicomiso, los almacenes generales de depósito, y descuento, los de fideicomiso, los almacenes generales de depósito, las compañías de fianzas y hacía referencia a un banco único de emisión.

La ley anterior fue sustituida por la Ley General de -- Instituciones de Crédito de 1932, dándose también una regulación más-- específica de las diversas operaciones bancarias.

Finalmente surgió la Ley General de Instituciones de - Crédito y Organizaciones Auxiliares en 1941, señalándose 6 tipos de - operaciones bancarias básicas:

- I.- Depósito
- II.- Ahorro
- III.- Financieras
- IV.- Hipotecarias
- V.- Capitalización
- VI.- Fiduciarias

En 1975 se adoptó un sistema mixto, al poderse operar - ramas independientes o bancos múltiples.

El 1° de septiembre de 1982, el Gobierno Federal, nacionalizó la Banca Privada y Mixta, mediante Decrero publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha. Posteriormente el 31 - de diciembre del mismo año se publicó en el medio informativo la Ley - Reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito, misma que estipula en - su artículo 3° que, las disposiciones de la Ley General de Instituciones de Crédito seguirán siendo aplicables a las S.N.C. en cuanto no se opongan a la primera ley.

El servicio de banca y crédito, podemos definirlo como la intermediación de moneda y crédito:

OPERACIONES PASIVAS:

I.- Captación de Recursos del Público

- a) Cuentas de Cheques
- b) Cuentas de Ahorro
- c) Depósitos Retirables en días preestablecidos
- d) Depósitos a Plazo Fijo
- e) Depósitos a Plazo - Programa Especial
- f) Bonos Bancarios en Circulación
- g) Préstamos de Empresas y Particulares
- h) Depósitos sin término fijo de retiro
- i) Certificados Financieros en Circulación
- j) Depósitos a Plazo Fijo de 11 y 12 años
- k) Depósitos a Plazo fijo, con rendimiento ajustable
- l) Depósitos a Plazo Fijo en dólares, pagaderos sobre el exterior, constituidos por empresas establecidas en México
- ll) Depósitos a Plazo en dólares, en garantía fiduciaria de pagares.
- m) Depósitos especiales a plazo en moneda nacional, para cobertura transitoria de riesgos cambiarios.
- n) Obligaciones subordinadas en circulación
- ñ) Depósitos a la Vista en dólares, constituidas por maquiladoras.
- o) Depósitos a la Vista en moneda extranjera, sujetos a compensación.
- p) Depósitos a la Vista en moneda nacional con rendimiento, provenientes de exportaciones.
- q) Depósitos a la Vista en dólares, pagaderos sobre el exterior, constituidos por empresas establecidas en México.

II.- Depósitos y Préstamos de Bancos

- a) Depósitos de bancos a plazo
- b) Préstamos de bancos
- c) Depósitos y préstamos de bancos del extranjero

III.- Otros Depósitos y Obligaciones

- a) Cheques de Caja
- b) Cheques Certificados
- c) Cartas de Créditos
- d) Ciro por pagar
- e) Aceptaciones por cuenta de clientes
- f) Préstamos de Fondos Fiduciarios Públicos
- g) Préstamos de Casas De Dolsa
- h) Depósitos en Garantía

IV.- Futuros y Reportos

- a) Futuros a entregar
- b) Acreedores
- c) Reportos.- Títulos y Divisas A entregar

V.- Operaciones Contingenetes

- a) Responsabilidades por endoso
- b) Otras responsabilidades por endoso
- c) Responsabilidades por fianzas
- d) Responsabilidades por aval
- e) Créditos comerciales irrevocables concedidos
- f) Reclamaciones en Trámite
- g) Apoyos recibidos del Foga
- h) Cédulas garantizadas por la institución

VI.- Valores en Depósito, Custodia ó Administración

- a) Depósitos de Valores en Custodia
- b) Depositantes de Valores en Garantía
- c) Remitentes de cobranzas
- d) Depositantes de Valores en Administración

- e) Mandantes y Comitentes
- f) Fideicomitentes
- g) Acreedores por posesión temporal de bienes
- h) Comitentes
- i) Depositantes de Mercancías a entregar
- j) Remitentes de Cheques para Viajero

VII.- Operaciones de Registro

- a) Banco de México.- Acreedores por órdenes de pago
- b) Garantías Hipotecarias adicionales
- c) Créditos recuperados con apoyo del Foga
- d) Garantías de Préstamos del Banco de México
- e) Emisiones de Bonos Hipotecarios
- f) Títulos y Cupones redimidos
- g) Aceptaciones en curso de colocación
- h) Emisión de Obligaciones Subordinadas
- i) Divisas Compradas por cuenta del Banco de México
- j) Divisas Vendidas por cuenta del Banco de México
- k) Banco de México.- Captación por su cuenta de Bienes procedentes del extranjero
- l) Banco de México.- Registro de cobranzas en moneda Extranjera, por su cuenta.
- ll) Banco de México.- Apertura de Cuentas Especiales en moneda extranjera de representaciones y organismos del exterior
- m) Divisas de exportadores.- Compromisos de venta
- n) Banco de México.- Reportos sobre divisas según u programa
- ñ) Banco de México.- Depósitos en dólares por su cuenta, para pagos a entidades financieras y proveedores del extranjero.
- o) Ficorca.- Contratos de Cobertura
- p) Ficorca.- Créditos concedidos por su cuenta
- q) Ficorca.- Préstamos recibidos por su cuenta

OPERACIONES ACTIVAS:

I.- Créditos:

- a) Descuentos
- b) Préstamos Quirografarios

- b) Préstamos con Colateral
- d) Préstamos Pregarios
- e) Créditos simples ó en cuenta corriente
- f) Préstamos con garantía de unidades industriales
- g) Créditos de habitación o avío
- h) Créditos refaccionarios
- i) Préstamos inmobiliarios a empresas de producción de bienes o servicios
- j) Prestamos para la vivienda
- k) Otros créditos con garantía
- l) Créditos personales al consumo

II.- Servicios de Corresponsalía

III.- Compra - Venta de Oro y Plata

IV.- Encaje Legal

V.- Inversión en Valores

- a) Gubernamentales
- b) Certificados de Participación

VI.- Acciones

- a) Cotizadas
- b) No Cotizadas
- c) De organizaciones auxiliares y de servicio

VII.- Obligaciones y otros títulos

VIII.- Bonos emitidos por instituciones nacionales de crédito

IX.- Futuros y Reportos

X.- Otras Inversiones

- a) Mobiliario y Equipo
- b) Inmuebles destinados a oficina

c) Otras Inversiones

Las Organizaciones Axiliars de Crédito estipuladas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares son:

- a) Almacenes Generales de Depósito
- b) Arrendadoras Financieras
- c) Uniones de Crédito

Los Intermediarios Financieros autorizados en la Ley -- General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares ----- (138 bis 7).

Estas personas captan Recursos del Público y los invierten en las instituciones financieras o de crédito hipotecario

Por otra parte existen otras organizaciones y personas que coadyuvan en la intermediación del crédito, siendo algunas de estas las siguientes:

- 1.- Casas de Bolsa
- 2.- Corresponsales
- 3.- Casas de Cambio

En conclusión podemos tratar de definir el servicio de banca y crédito, como aquel mediante el cual una institución de crédito (intermediaria) en forma habitual capta recursos del público y los canaliza para la obtención de lucro o para fomentar diversas actividades prioritarias en la economía del país. Estas operaciones son -- las estipuladas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, misma que se deben considerar como exclusivas de estas entidades.

Por otra parte es necesario aclarar, que la actividad de las instituciones nacionales de crédito se rigen por la Ley Orgánica de cada una de ellas, y es competencia exclusiva de la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público, la adopción de todas las medidas relativas a su creación, y funcionamiento.

Las operaciones de captación y canalización mencionadas en la definición estan detalladas de la hoja # 3 a la hoja # 6 de este estudio.

nota:

De la relación de operaciones Pasivas que se encuentran enmarcadas en los puntos V, VI, y VII básicamente son actividades de servicio, excepto lo relativo a fideicomisos actividad ya regulada.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

El sistema financiero mexicano posee los siguientes intermediarios financieros:

1. Instituciones de Crédito;
2. Instituciones de Seguros y Mutualistas;
3. Instituciones de Finanzas;
4. Uniones de Crédito;
5. Arrendadoras Financieras; y
6. Agentes de Valores.

Existe por otra parte la Bolsa de Valores, pero ésta en un sentido estricto no es un intermediario financiero, toda vez que su actividad se limita a facilitar la transacción de los valores y a informar sobre la cotización de los mismos, pero sin que en sí capte recursos como intermediario.

1. INSTITUCIONES DE CREDITO.

Los grupos de operaciones que realizan operaciones de depósito y de ahorro, financieras, hipotecarias, capitalización, fiduciarias y múltiples.

A las sociedades que realizan operaciones de depósito y de ahorro, se les denomina Banca Comercial ya que generalmente realizan operaciones a corto plazo tanto activas como pasivas. A las sociedades que realizan operaciones a mediano y largo plazo, se les denomina Banca de Inversión y dentro de ellas se incluyen las financieras, las hipotecarias y las de capitalización, que son las "encargadas" del desarrollo y fomento de la producción, debido a la naturaleza de las operaciones que realizan.

Por Banca Múltiple se entiende a aquellas sociedades que realizan operaciones de depósito, ahorro, financieras, fiduciarias e hipotecarias: Por último como Banca de Servicios se denomina a las instituciones o departamento fiduciario cuya actividad consiste en la realización de contratos de fideicomiso en sus diversas categorías.

2. Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

Las Instituciones podrán realizar las siguientes operaciones: practi-

car las operaciones de seguros y reaseguro a que se refiere la concesión que exige la Ley, constituir e invertir las reservas previstas en la Ley, administrar las sumas que por concepto de dividendos o indemnizaciones les confien los asegurados o sus beneficiarios, administrar las reservas para fondo de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la Ley del seguro Social y primas de antigüedad.

Asimismo, administrar las reservas retenidas a instituciones del país y del extranjero, correspondientes a dos operaciones de reaseguro que hayan cedido, dar en administración a las instituciones cedentes, del país o del extranjero, las reservas constituidas, efectuar inversiones en el extranjero por las reservas técnicas.

Las Sociedades Mutualistas de Seguros se dedican a practicar las operaciones de seguros, constituir e invertir las reservas previstas en la Ley.

Pueden adquirir, construir y administrar viviendas de interés social e inmuebles necesarios para la realización de su objeto social.

3. Instituciones de Fianzas

Sus objetivos son:

Buscar un perfeccionamiento en los sistemas de operación. Procurar el mejoramiento en la estabilidad económica y en la liquidez. Prestación de servicios.

En la actualidad la responsabilidad de las Instituciones de Fianzas se toma como base no sólo el capital de la sociedad, sino también el importe de sus inversiones de las reservas de previsión y contingencia. Pues a medida que aumenta el monto de estas inversiones se incrementa la liquidez económica de la Institución, estableciendo la obligación para las Instituciones de Fianzas de invertir cuando menos, el 10% de su capital, reservas de capital, reservas de fianzas en vigor y de previsión a efecto de que una parte importante de los recursos de estas empresas se canalice hacia la construcción de habitaciones populares, asimismo las Compañías de Fianzas puedan practicar en escala moderada operaciones de descuento lo que implica que parte de sus recursos se

canalicen al financiamiento industrial y agrícola.

El sistema de operaciones de las citadas Instituciones se ha estructurado de modo que las mismas sólo otorguen fianzas cuando tengan suficientemente garantizada la recuperación de las cantidades que paguen en su calidad de fiadores..c

Por lo que respecta al Régimen Económico se especifica que los activos de las Instituciones de Fianzas, deberán tener límites máximos a cada uno de los diversos renglones del activo y la transgresión de lo anterior se harán acreedores a las sanciones correspondientes. Por lo que toca a las reservas se deben cumplir dos necesidades fundamentales:

1. Mantenimiento de la solidez económica de las Instituciones y mejoramiento de su situación de liquidez; el capital base de operaciones se forma por la diferencia entre el activo por una parte y las reservas, pasivo y saldo de cuenta de resultados.

2. El Régimen Fiscal será sometido en toda su amplitud al poder impositivo de la Federación.

En relación con las prohibiciones de las Instituciones de Fianzas y las de las Instituciones de Crédito nacionalizadas de Banca Múltiple, se desprende que ambas les está prohibido operar con sus propias acciones, entrar en sociedades distintas a las permitidas.

En cuanto a su régimen económico, ambas deberán contar con un capital mínimo que les determinará la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Las Instituciones Nacionalizadas estarán obligadas a mantener reservas de su capital no así las Instituciones de Fianzas, las cuales estarán obligadas a constituir exclusivamente las reservas de fianza en vigor, de previsión, de contingencia y las demás que la Ley establece.

4. Uniones de Crédito.

Se puede definir a las uniones de crédito como las agrupaciones de personas físicas o morales que pueden ser agricultores, ganaderos, industriales o comerciantes que se constituyen de esta manera para obtener el crédito necesario para el desarrollo de sus actividades para

las cuales fueron creadas.

Para constituir una Unión de Crédito se requiere de concesión y la encargada de otorgarla es la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

En cuanto a las operaciones que pueden realizar las Uniones de Crédito y que se encuentran establecidas en el artículo 86 de la Ley Bancaria, podemos clasificarlas en tres grupos: Los referentes al financiamiento de los socios. Las que se refieren a las inversiones permitidas de su patrimonio social y las que tienen por objeto proporcionarles ayuda para otras actividades.

Las Uniones de Crédito tienen una similitud mínima en relación a las actividades que desarrolla la banca nacional, en aspectos como son la captación de recursos para integrar su capital, realizar operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase, pero estos están restringidos ya que únicamente los puede otorgar a sus socios y bajo las reglas que la efecto ha expedido la Secretaría de Hacienda, recibir depósitos pero exclusivamente para el servicio de caja y tesorería y únicamente de sus socios, adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera. No obstante ello, se puede decir que la actividad de las uniones de crédito no interfiere con la de la banca nacional pues el campo de acción de éstas es mucho amplio ya que se extiende hacia el público en general y el de las uniones se restringe únicamente a sus socios.

5. Arrendadoras Financieras.

En el Sistema Bancario mexicano, estas sociedades a partir del 31 de diciembre de 1981, fueron consideradas como Organizaciones Auxiliares de Crédito sujetas a la vigilancia de la Comisión Bancaria y de Seguros. Se puede definir a las Arrendadoras Financieras como las Sociedades constituidas para dedicarse habitualmente a la celebración de contratos de arrendamiento financiero.

Por virtud de dicho contrato, las arrendadoras se obligan a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal a plazo forzoso, a una persona física o moral, obligándose ésta a pagar como contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, según se convenga una cantidad de dinero determinada o determinable, que cubra el valor de adquisición de los bienes, las cargas financieras y los demás acce-

sorios, y a adoptar el vencimiento del mismo alguna de las opciones terminales señaladas por la Ley Bancaria en su artículo 65.

En cuanto a las operaciones que pueden realizar las Arrendadoras Financieras tenemos las de; celebrar contratos de arrendamiento financiero, adquirir bienes para darlos en arrendamiento financiero, adquirir bienes del futuro arrendatario con el compromiso de darlos a este en arrendamiento financiero, obtener préstamos y créditos de Instituciones de crédito y de Seguros, del país de entidades financieras del exterior, destinadas a la realización de las operaciones que se le autoricen, así como de proveedores, fabricantes o constructores de los bienes que sean objeto de arrendamiento financiero; asimismo, la Secretaría de Hacienda, mediante reglas de carácter general, les podrá autorizar otras fuentes de financiamiento como son: obtener préstamos y créditos de Instituciones de Crédito del país o de entidades financieras del exterior, para cubrir necesidades de liquidez relacionadas con su objeto social.

En cuanto a la realización de operaciones activas, pueden otorgar créditos refaccionarios e hipotecarios con base en las reglas que emita la Secretaría de Hacienda con la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y Banco de México; otorgar créditos a corto plazo, que se relacionen con contratos de arrendamiento financiero; descontar en prenda o negociar los títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de arrendamiento financiero o de las operaciones autorizadas a las arrendadoras con las personas de las que reciban financiamiento; constituir depósitos a la vista y a plazo en Instituciones de crédito y bancos del extranjero, así como el adquirir valores aprobados para el efecto e inmuebles destinados a sus oficinas y las demás análogas y conexas que autorice la Secretaría de Hacienda.

Actualmente las Arrendadoras Financieras vienen realizando sus operaciones a través de planes de arrendamiento financiero como lo son: el plan de arrendamiento en dos fases.

6. Agente de Valores

El Agente de Bolsa se dedica a la búsqueda de negocios por cuenta de uno o más

ENTORNO ECONOMICO Y FINANCIERO

Entorno económico.

En los últimos años, la economía mexicana enfrentó retos particularmente adversos. En 1982, El panorama era totalmente desalentador. La producción de bienes y servicios se había contraído y, prácticamente, detenido; el sector público registraba un déficit mayor al 15% del producto interno bruto; la balanza de pagos era deficitaria y la mayor parte de los ingresos provenían de las ventas de petróleo; el servicio de la deuda presentaba un perfil muy agudo, en monto, condiciones y plazos; se registraba una caída de la captación y, por ende, una reducción en la disponibilidad de recursos para financiar la inversión. Por si ello fuera poco, había fuga de capitales y la inflación, no sólo había alcanzado cifras muy altas - casi de tres dígitos -, sino que se estaba acelerando.

La estrategia económica que se delineó para hacer frente a las circunstancias adversas que se registraban en 1982, quedó definida en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Como seguramente se recuerda, el PND señaló dos campos generales de acción: uno, de tipo coyuntural el otro, de carácter estructural. A través del primero, se buscó combatir las manifestaciones de la crisis, mientras que con el segundo, se perseguía atacar las causas de la misma crisis. Lo sustancial del PND era crear las condiciones mínimas necesarias para que la economía reanudara su expansión, en forma razonable y normal, y emprender después las medidas de cambio estructural. Así, la llamada etapa de reordenación económica se propuso contener la inflación, fortalecer el aparato productivo, evitar que el desempleo aumentara significativamente y controlar la inestabilidad cambiaria.

A través de medidas fiscales y monetarias se buscó el logro de los objetivos anteriores. Sin embargo, los resultados no se generaron en los plazos previstos, precisamente, por la magnitud de los problemas que se arrastraban. Más aún, las cosas se complicaron al variar imprudentemente las condiciones internacionales. La caída de los precios internacionales del petróleo y los terremotos de 1985 propiciaron que la crisis se reanimara y obligaron a que se tomaran diversas medidas para someterla. Por un lado, se aceleró el proceso

de cambio estructural, apuntándose, entre otras decisiones, la desincorporación de empresas paraestatales; la apertura de la economía; - la adhesión de México al GATT y la reconversión y modernización de - la planta industrial. Paralelamente, por otra parte, se hicieron nuevos esfuerzos para combatir las causas coyunturales de la crisis, - siendo digno de mención, entre varios, el recorte en el gasto público la fijación de una paridad realista y flexible (que desalentó importaciones y favoreció las ventas de productos manufactureros al exterios), y la adopción de las medidas necesarias para que las tasas-de interés se ajustaran a las condiciones reales del mercado. Todo - ello quedó incorporado en el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC).

Desde mediados de 1986 y durante la mayor parte de 1987, las estrateñas del PAC rindieron algunos frutos. Entre otros resultados, cabe destacar el ingreso de divisas, producto del impulso que tuvieron las exportaciones de manufacturas, así como del ingreso de capital, - como consecuencia de que se presentó la oportunidad de cambiar deuda por inversión. Como resultado de ello, el aparato productivo empezó a dar signos de una recuperación importante, alentado por el repunte de las propias exportaciones no petroleras: el coeficiente financiero subió, hasta alcanzar un 25% del producto interno bruto; el manejo de las finanzas públicas observó una mejoría sustancial. Como producto de todo ello, las reservas internacionales alcanzaron niveles sin precedente.

Sin embargo, al iniciarse el segundo tercio del último trimestre - de 1987, las cosas cambian; las expectativas de la sociedad experimentan un giro significativo. Todo comienza con el inicio del esperado ajuste técnico del mercado de valores, fenómeno que, se magnificó -- por el desplome de los principales mercados bursátiles del mundo y - dio pie al inusitado nerviosismo con que se comportaron los inversionistas mexicanos. El efecto combinado de estos acontecimientos, externos e internos, aunado a la presión que por una parte generó en - el mercado cambiario la acción de las empresas que buscaban realizar pre-pagos de su deuda externa para aprovechar los descuentos que la banca extranjera les ofrecía, y, por otra, al buscar los inversionistas reequilibrar su portafolio de inversiones, ante la frustración - de su expectativa patrimonial por la baja de la bolsa, todo ello dio pie para que el Banco de México se retirase del mercado cambiario.--

Con ello, el tipo de cambio libre se incrementó súbitamente y la economía, hipersensible como estaba, registro un incremento en su nivel de precios casi instantáneamente y cuando menos en el mismo porcentaje que el tipo de cambio. El repentino incremento de la inflación hizo que las tasas de interés empezaran a ajustarse hacia el alza, -- buscando arraigar el ahorro interno, pero, inevitablemente limitando las posibilidades de inversión y el nivel de producción.

Los acontecimientos anteriores exigieron una vez más, una respuesta inmediata integral. Era indispensable la instrumentación de acciones que combatieran la desconfianza y el nerviosismo de la sociedad. Así, el Gobierno Federal, concertadamente con los sectores obreros, campesino y empresarial, diseñaron e implementaron una nueva estrategia económica (el Pacto de Solidaridad Económica "PASE"), con el objetivo único y principal de abatir la inflación, atacando sus causas -- principales concertadamente.

El primer resultado del "PASE" fue la realineación de los precios. Ello provocó que la inflación en diciembre de 1987 y en enero de -- 1988 alcanzara niveles superiores al 15%. Sin embargo, la nueva estrategia ha rendido frutos importantes. En efecto, durante los primeros ocho meses de 1988, la tasa de inflación ha caído en forma espectacular. A agosto último, fue ya sólo de 0.9%. Anualizada, la inflación de finales de 1987 o principios de 1988, alcanzaría una cifra superior al 435%, en tanto que la de agosto último resulta de sólo un -- 11.4%. Un contraste, ciertamente, muy estimulante.

La implementación del "PASE" requirió, desde luego, de importantes medidas en el ámbito financiero. Una de ellas: la contracción crediticia en términos reales; otra: un aumento en la tasa de interés real, a pesar de que disminuyó la tasa nominal; una más, una política cambiaria que favorece la estabilización; y desde luego, una profundización efectiva en el saneamiento de las finanzas públicas.

Hoy en día el perfil de la economía mexicana es distinto al de -- 1982. Si bien es cierto que, en los últimos cinco años y medio el ritmo de la actividad económica ha descendido y han persistido tasas de inflación elevadas, se ha avanzado, en forma destacada en la corrección de desequilibrios. Los esfuerzos por controlar la inflación han sido descritos y sus resultados se pueden catalogar como satisfactorios, -- observándose una tendencia francamente descendente. Igual pasa en --

otras variables muy significativas de la economía. En el campo de las finanzas públicas se ha pasado de un sustancial déficit a un importante superávit; en el sector externo, los déficits de la balanza comercial y de la cuenta corriente que existían en 1982, se re-vertieron en superávit y lo más trascendente: se ha presentado un cambio cualitativo significativo en el perfil de las exportaciones. En 1982, alrededor de las tres cuartas partes de las ventas al exterior provenían de las colocaciones de petróleo, en tanto que hoy sólo lo significan algo más de las tres décimas partes.

Entorno financiero

en este entorno particularmente complejo y difícil en el que la economía mexicana se ha desenvuelto en este periodo, y cuyos efectos se resistieron en todos los indicadores económicos y financieros, podemos comentar los siguientes aspectos, de entre los más importantes y de alguna forma impactaron la marcha de la actividad financiera.

El Índice Nacional de Precios al Consumidor que al cerrar 1982 se había elevado hasta una cifra cercana a los tres dígitos, 98.9%, -- cuando un año antes había sido de 20.7%, empieza a ceder terreno y así vamos como para 1984 se ubica en 80.8% y 59.2% respectivamente, pero acontecimientos tanto fuera de nuestro control (como lo fueron los sismos de 1985 y la drástica caída en los precios del petróleo en 1986), como internos (finanzas públicas deficitarias), hacen que este índice empiece a cobrar vigor nuevamente y cierra 1986 y 1987 ya con cifras de tres dígitos, 105.8% y 159.2%, amenazando con dispararse a cifras verdaderamente fuera de toda previsión y control.

En efecto, los precios del petróleo que todavía al cierre de 1982 se cotizaban por arriba de los 30 dólares por barril, para 1986 ya se ubicaban por abajo de los 10 dólares y considerando que los ingresos derivados de estas exportaciones representaban poco más de 70% de nuestras ventas al exterior, se podrá fácilmente deducir el impacto que esto tuvo.

Por otro lado, circunstancias derivadas de la crisis por la que atravesamos hicieron prácticamente imposible obtener financiamiento externo y el tiempo transcurrió en procesos de renegociación de la

deuda, teniendo el Gobierno Federal que recurrir al financiamiento interno para continuar con sus programas económicos. Así vemos como los CETES en circulación (emisión total menos tenencia BANKICO) se incrementan de diciembre de 1982 a diciembre de 1987, en \$27.6 billones, bajando \$2.5 billones en los primeros seis meses de este -- 1988 (el 167% en términos reales durante el periodo).

La captación bancaria (vista, ahorro y plazo), decrece en términos reales en 38.6% en el periodo de diciembre de 1982 a junio de 1988. Las tasas de interés rendían en diciembre de 1982 un 52.42%, alcanzando su máximo rendimiento en enero de 1988 al situarse en 151.87%; a junio el interés es de 38.8%.

En este lapso vemos también como los intermediarios financieros -- no bancarios muestran una participación muy activa en el mercado de dinero. No obstante vemos que la participación de la banca en el total de recursos financieros se mantiene, ya que de un 89% que registra en diciembre de 1982, para junio de 1988, básicamente, es la misma proporción, con un cambio en su estructura, ya que en 1982 todo era en instrumentos bancarios y para 1988 un 75% es en estos instrumentos y el 25% restante es en estos instrumentos de mercado de dinero básicamente CETES.

En 1985, el año que muestra una mayor diversificación en instrumentos dentro del mercado de dinero y son el papel comercial y las aceptaciones bancarias los que empiezan a operar en forma importante, para 1986 surgen los PAGAFES y en 1987 nacen los BONDES.

La banca responde a este reto y se hace presente en la intermediación del citado mercado de dinero, como ya quedó anotado, y como -- respuesta a la creación de sociedades de inversión de renta fija -- por parte de los intermediarios no bancarios, lanza también nuevos productos entre los que destaca la Cuenta Maestra en sus modalidades para personas físicas y personas morales, amén de sus propias -- sociedades de inversión, los pagarés negociables y las mesas de dinero.

Como consecuencia en parte de la necesidad de financiamiento del Gobierno Federal y por la otra de reducir la liquidez del sistema financiero para iniciar su impacto sobre el nivel de los precios, -- el sistema de encaje legal tuvo las siguientes variaciones: en diciembre de 1982 la estructura del encaje se dividía en : régimen básico por el pasivo invertible al 31 de agosto de ese año, un régi--

men marginal que incluía al pasivo invertible que fuera igual a la conversión a moneda nacional de los dólares al 10. de septiembre - de ese año y otro régimen marginal que estaba formado por el pasivo invertible en exceso de los dos anteriores. En enero de 1984 se pasó a un régimen único con un 40% de depósito BANXICO, 4.8% a actividades primarias y el resto a otras actividades económicas.

En enero de 1985 disminuyen a un 10% los depósitos en BANXICO y se incluyen los financiamientos al Gobierno Federal y a la banca - de desarrollo por el 38%, pasando a un 6.0% el apoyo a las actividades prioritarias. Sin embargo, en junio de ese año a raíz de la situación económica, se congeló el crédito permitiendo que con excepción de la cartera primaria, sólo se otorgara crédito por el - 10% de la captación marginal. Este tratamiento continuó hasta junio de 1986 incrementando a partir de esa fecha 7.8% el obligato-- rrio para actividades prioritarias y se concedió un 15% de financia miento sobre la captación marginal.

En agosto de 1987 Banco de México liberó el crédito por la capta ción marginal a partir de ese mes, incrementando el 6% el financia miento a la banca de desarrollo. En enero de 1988 se congeló total mente el crédito, con excepción del 7.8% de actividades prioritari as y adicionalmente se solicitó a la banca la recuperación del 15% de la cartera al 31 de diciembre de 1987, situación que permanece a la fecha.

Comentario aparte merece el crack bursátil que se presentó en octubre de 1987 en el cual vimos desplomarse el índice de precios de 343,545 puntos que alcanzó en septiembre de 1987 a 105,070 puntos al cierre del mismo año cuando en diciembre 1982 había sido de 676 puntos; actualmente este indicador se sitúa en los 184,189 puntos.

El mismo índice pero ya deflacionado con precios de enero de 1970 nos muestra las siguientes cifras: 1982 al cierre valía 176 puntos; 1983 sube a 352; 1984 casi no crece y queda 364; 1985 sube hasta - 617; 1986 nuevamente sube y queda en 1,261 y para 1987 en su pico alcanza 4,767 para cerrar el año en 1,091 puntos. Se estima que en estos movimientos las entradas y salidas de divisas tuvieron un im pacto importante.

En cuanto al comportamiento del tipo de cambio del dólar libre, su cotización se situaba en diciembre de 1982 en \$148.50, pasando en diciembre de 1987 a \$2,227.50 y en virtud de las medidas econó-

micas para el control de la inflación el deslizamiento se estuvo en febrero de 1988 ubicándose el dólar libre en \$2,297.50 cotización que se conserva a la fecha.

AVANCES EN LA CONSOLIDACION Y
MODERNIZACION INSTITUCIONAL

Con el propósito de hacer validas las las comparaciones de las cifras que aquí se presentan sobre la evolución financiera de Bancen en estos 5 años y medio, se han incluido desde 1982, las cifras de Banco del Interior, Hipotecaria del Interior, Banco Mercantil de Zacatecas y Banca de Provincia, no obstante que la fusión de las tres primeras instituciones se llevó a cabo en agosto de 1983 y de la segunda en octubre de 1985. Se hace la aclaración que salvo indicación en contra, las cifras que se utilizan en este informe provienen de los estados contables de la propia institución, así como de los indicadores oportunos de gestión que formula Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Banco del Centro, S.H.C., durante los últimos seis años, ha realizado singulares aportaciones en favor de la reordenación económica, la defensa de la planta productiva y el cambio estructural de las unidades productivas de la zona de influencia que viene cubriendo en el centro del país. Lo anterior se confirma con un análisis somero de los niveles de actividad desplegados a lo largo de los últimos 66 meses de operación de Bancen.

Este somero panorama que a continuación se presenta sobre el desempeño cuantitativo y cualitativo de Bancen, tratará de señalar no sólo los avances que la institución ha tenido durante este periodo sino los aún necesarios campos de acción sobre los que habrá que seguir trabajando durante los próximos años y sobre todo la flexibilidad con la que habrá de dotarse a la institución para instrumentar cambios rápidos, eficaz y eficientemente en el futuro.

Algunos rasgos del cambio estructural

Los recursos totales de balance de Bancen, Banco del Centro al 30 de junio de 1988, sumaron 905,578 millones. Este nivel, en comparación con el momento registrado a fines de 1982, significó un aumento de 35 veces, que equivale a una media mensual de crecimiento durante el periodo del orden de un 5.5%. No obstante lo anterior, en términos reales, los activos totales de Bancen se contrajeron en 1.5%. Vale la pena aclarar que la reducción anterior se ha presentado en el curso del primer semestre del año en curso, puesto -

que hasta diciembre de 1987, el crecimiento respecto a la misma fecha de 1982, expresado en términos reales arrojó una tasa de 18.6%. Dicho de otra manera; durante el primer semestre de 1988, los activos totales de Bancen se reducen en términos reales un 17%, en razón de que los depósitos a plazo fijo se contraen en una proporción semejante.

Con todo, el desenvolvimiento de Bancen, resulta mucho muy estimulante al compararlo con el sistema. La baja experimentada por el con junto de los bancos múltiples es mucho más profunda. En efecto, los activos totales de la banca comercial experimentaron una reducción en términos reales de orden de un 30%. Con ello nuestra penetración en el mercado sube de 0.75% en diciembre de 1982 a 1.03% entre ambas fronteras del periodo (cifras calculadas con datos de la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros; último dato disponible mayo de 1988).

El avance anterior se aprecia más notablemente al considerar sólo a la banca regional, puesto que la penetración de Bancen sube de un 15.8% en diciembre de 1982 a un 20.0% en junio último (cifras de balance al mes de junio de 1988 de cada institución).

El aumento de los activos totales provino fundamentalmente de una captación intensificada de ahorros de la comunidad y de un acelerado proceso de capitalización interna. La captación integral de la institución, incluso el fenómeno de piramidación, subió de 23,325 millones en diciembre de 1982 a 900,415 millones a junio último. En flujos nominales, se creció 38.6 veces y en términos reales al aumento, positivo, ascendió a casi un 8% durante el periodo que nos ocupa. En el hoy las operaciones de banca de inversión por cuenta de terceros significan un 17% de la captación integral y su importancia relativa muestra un gran dinamismo. Aquí, pues, se advierte un cambio estructural de singular significación, a pesar de los rezagos tecnológicos que se confrontan y que a marchas forzadas se han estado subsanando a través del Plan Integral de Informática que se espera concluir en junio de 1989.

No hay estadísticas precisas a nivel nacional y local sobre captación integral que permitan una comparación válida. Con la idea, sin embargo, de proporcionar una ligera aproximación sobre el particular baste con señalar una ligera aproximación sobre el particular, bas--

te con señalar que, eliminando parcialmente la piramidación de la captación, y dentro del conjunto de bancos regionales se avanza de un 16.0% en diciembre de 1982 a un 19.3% en junio último. A nivel nacional, comparando la captación de Bancen con el total de los agregados monetarios (M4), la penetración en el mercado mejora de 0.6% a 0.8% en el periodo que va de diciembre de 1982 a abril de 1983.

La capitalización interna de la institución fue, sin lugar a dudas, el más dinámico región durante el periodo. El capital contable de la institución subió de 1,030 millones a 78,764 millones, entre diciembre de 1982 y junio de 1983. Expresados los números anteriores a precios constantes, se observa un impresionante aumento de 2.4 veces; más aún, tomando en consideración de las cifras del programa operativo 1983, se prevé que el capital contable alcance un nivel cercano a los 100 mil millones. En estas condiciones, en el periodo de 6 años se habrá registrado un crecimiento de 96 veces en el término nominales y de 2.6 veces en términos reales. Existen muy pocos precedentes de una capitalización tan rápida en la banca. Así, la posición de Bancen, gracias a este proceso, es hoy más sólida que nunca y esta autosuficiencia financiera asegura su futura existencia al permitirle continuar con sus programas de modernización y crecimiento en beneficio de sus trabajadores y empleados y de las comunidades que sirve.

El proceso de capitalización no sólo de Bancen, sino de la banca regional, ha sido en general muy rápido. En 1982, el capital contable combinado de los cinco bancos regionales representaba apenas el 5.2% de los totales; en la actualidad este porcentaje fluctúa alrededor de un 9%. Sin embargo, la capitalización interna de Bancen ha sido más dinámica, con lo cual, la significación de la institución ha crecido. Se pasa de 20.3% a 20.8% en el perfil de de banca regional y dentro del sistema en su conjunto se avanza, incluso, más aceleradamente. En 1982, el capital contable de la institución significaba el 1.07% del total de la banca múltiple, en tanto que en la actualidad, dicho coeficiente llega a un nivel de un 1.7%.

Hasta 1982 Bancen, como resultado de los orígenes mismos de los bancos que hoy lo integran, incluyendo el suyo mismo, presentaba un desequilibrio fundamental entre su capacidad probada para captar recursos y su recurrente lentitud para prestarlos. En diciembre de --

1984, se diseñó un programa integral para equilibrar esta situación que a la fecha y desde mediados de 1985, ya ha corregido y dado estabilidad a nuestra capacidad colocadora, como lo ilustran los datos que a continuación se presentan.

Durante este tiempo, los recursos prestables se canalizaron al financiamiento de las actividades productivas de la zona de influencia de Banco del Centro. La cartera de créditos y el redescuento totalizaron en junio de 1988, 630,723 millones, frente a 9,366 millones que se observaron en diciembre de 1982. Lo anterior equivale a un crecimiento de 67 veces en flujos nominales o de 90% en términos reales. Dentro de este entorno, conviene señalar que el uso de los fondos provenientes de los distintos fideicomisos de fomento económico se intensificó notablemente. En términos reales, se observa en el renglón de redescuento, un crecimiento del orden de 3.5 veces entre diciembre de 1982 y junio de 1988. Ello favoreció un cambio significativo en la estructura de la cartera; mientras en 1982, el redescuento sólo representaba el 7.5% de la cartera total, a estas fechas significa ya el 14%.

Sin embargo, en materia de colocación de recursos el anterior no es el único cambio estructural. La capacidad crediticia utilizada prácticamente se encuentra a su máximo en la actualidad (99%), --- mientras que al inicio del periodo, la misma era apenas de alrededor de un 50%. Este esfuerzo, significó que la penetración a nivel nacional mejorara de 0.53% a 1.02%. Dentro del contexto de la banca regional el avance pasa de 14.1% a 18.9%.

Aunque el saldo de amortizaciones y los créditos vencidos ha crecido normalmente, no ha sucedido así en términos reales. Esta cifra pasa de 434 millones en diciembre de 1982, a 4,999 millones en junio último (se considera sólo amortizaciones y créditos vencidos neto). Aunque el crecimiento en flujos nominales asciende 12 veces aproximadamente, en términos reales se advierte una reducción de un 68%. Ello explica que el peso relativo de las amortizaciones y créditos vencidos dentro de la cartera total haya mejorado sustancialmente. En efecto, el coeficiente respectivo se contrae de 4.6% en diciembre de 1982, a sólo 0.8% junio último.

Las cifras anteriores demuestran apenas algunos cambios cualitativos y estructurales ocurridos durante los últimos cinco años y -

medio en el banco del Centro. En realidad, detrás de estos pocos - índices y sus resultados favorables, aquí compartidos, ha habido - un sinnúmero de programas de corto, mediano y largo plazo que han - tenido que irse modificando o substituyendo ante las circunstan- - cias y los objetivos cambiantes que se han perseguido. El Bancen - de 1988 es sin duda distinto al de 1982. Mejor en muchos aspectos - y muchos más conciente de sus metas para avanzar en su consolida- - ción, conviene, pues, que examinemos varios de los elementos que - han propiciado la modernización de Banco del Centro.

Promulgación de leyes.

A raíz de la nacionalización de la banca mexicana, el primer reto- que se enfrentó, fue asegurar la normalidad en la operación de la - institución. La desaparición de los consejos de administración hizo - indispensable afinar la estructura para hacerla más racional y - eficiente. Entre otras cosas, cabe destacar la integración del Co- - mite Interno de Administración, que fue presidido por el Director - General hasta la conformación de H. Consejo Directivo.

Al conformarse el nuevo marco jurídico del sistema bancario mexi- - cano a través de la expedición, entre otras, de la Ley Reglamenta- - ria del Servicio Público de banca y Crédito y del Reglamento Orgáni- - co de Banco del Centro se posibilitó la transformación de la ins- - titución de sociedad anónima a sociedad nacional de crédito y - quedo definido no sólo el carácter público del servicio de Bancen, - sino también el énfasis regional de Banco del Centro. La transfor- - mación anterior al delimitar el campo de acción de la banca múltiple - y el respectivo a la banca de desarrollo, permitió a banco del Cen- - tro iniciar un intenso proceso de contacto, que cada vez se estre- - cha más, con los distintos fideicomisos de fomento económico. Indu- - dablemente, los contactos con las propias autoridades y con los or- - ganismos de control y vigilancia, así como con las dependencias que - fungen como coordinadoras del sistema bancario se han estrechado al - paso del tiempo.

II. Consejo Directivo-

La expedición del Reglamento Orgánico de la institución, permitió la conformación del H. Consejo Directivo. Desde su integración en diciembre de 1973, ha sesionado regularmente y estamos ciertos que muchos de los avances estructurales de fondo que se han producido a lo largo de los últimos años obedecen a las atinadas recomendaciones de sus integrantes. En el lapso de su funcionamiento ha sido -- presidido por el Lic. Bernardo Palomera de la Paz y el C.P. Hugo -- García Blanke. En 1987, se convocó por primera ocasión a la Comisión Consultiva de los tenedores de Certificados de Aportación Patrimonial de la Serie "B", hasta la fecha dicha Comisión Consultiva ha -- sesionado en dos ocasiones.

Reestructuración y Estructura Organizacional.

Por otra parte, la estructura de organización de Bancen, el momento de la nacionalización de la banca, respondía a requerimientos básicos y se encontraba en un lento proceso de adecuación de filosofía de operación hacia lo que implicaba en ese momento la prestación -- del servicio financiero de la banca múltiple. De inmediato fue necesario profundizar y violentar ese proceso, enmarcándolo y ajustándolo a los dos nuevos y fundamentales objetivos que nos trazamos: lograr rentabilidad y eficiencia, con el sentido social que toda institución de carácter público debe tener. El tramo de control de la Dirección General se definió, así como las áreas de reporte directo a la misma y se introdujo dentro de Bancen el concepto de administración colegiada. Sin embargo, con el poder atender la cada vez -- más creciente necesidad de un mercado demandante de más y mejores -- servicios y anticiparnos en lo posible a las nuevas necesidades de operación de la banca electrónica que ya se vislumbraban, en 1984 -- aprendimos los trabajos y análisis necesarios para fundamentar una reestructuración a fondo de la organización de Bancen. En esa primera etapa, este extraordinario esfuerzo abarcó a la alta dirección y a los tramos de control que constituyen la gerencia media y se orientó, a reforzar las áreas de operación, de control y de supervisión, habiéndose tenido especial cuidado en reubicar o redefinir los pues

tos traslapados que con motivo de las funciones generaron. De esta forma, en alta dirección, se estructuraron la Dirección General Adjunta de Crédito y financiamientos Especiales y la Dirección General Adjunta de Finanzas y Apoyos bancarios; esta integración se realizó dotándolas de áreas sustantivas y de reporte directo, respaldadas con un reglamentación suficiente; se redefinieron asimismo los tramos de control de la Dirección General Adjunta de Operaciones -- Bancarias y de la Dirección General Adjunta de Administración Corporativa; se constituyeron las Direcciones Divisionales de Planeación y Publicidad y de Jurídico y Fiduciario y se reforzó la Subdirección Divicional de Auditoría. En gerencia media, se petrechó adecuadamente cada área, procurando eliminar las zonas grises entre las mismas, teniendo especial cuidado que las Gerencias de Zona, las Subdirecciones Plaza, las Subdirecciones Regionales y los Centros de Decisión Financiera se convirtieran en un eficiente instrumento de -- descentralización administrativa para vincular a la institución con las comunidades que sirve.

Piedra angular de esta reestructuración lo fueron sin duda la creación de los Comités Regionales Consultivos y de Crédito. Aun cuando más adelante se abunda sobre el particular, conviene precisar que - su número se elevó considerablemente habiéndolos dotado de facultades suficientes.

La estructura diseñada ha logrado cubrir todas las actividades -- del quehacer bancario, aportando con ello las bases que permiten optimizar el sistema operativo, siempre dinámico y cambiante, derivado de un medio ambiente cuyo común denominador ha sido el cambio, ya - que cada unidad al tener fronteras establecidas, favorece la conjunción de capacidades evitando esfuerzos dispersos, aspectos que hacen más flexible la infraestructura, dando posibilidad a que cada una de las áreas especializadas, pueda ofrecer respuesta ágiles y - altamente profesional.

De esta manera la estructura de organización y los tramos de control de las áreas de reporte directo a la Dirección General (Áreas-sustantivas), se han conformado de la siguiente manera:

a) Area de Admistración Corporativa.

Se encarga del manejo contable de la institución, además de la admi

nistración de los recursos humanos, físicos y técnicos. Dentro de estos últimos se encuentra bajo su control el área de cómputo, cuyo Plan Integral de Desarrollo de Informática se encuentra en proceso de implementación. Dicho plan permitirá a Bancen operar con un sistema de base de datos, con módulos interconectados pero de operación independiente e incorporará en línea a la mayoría de sus oficinas, permitiendo ofrecer a su clientela una operación más rápida, eficiente y descentralizada.

b) Area de Crédito y Financiamiento Especiales.

A esta dirección le competen los asuntos relacionados con la asesoría para la colocación de recursos y la vigilancia en el otorgamiento de créditos. Cuenta, asimismo, con áreas especializadas como son la de créditos agropecuarios e hipotecarios, cartera vencida, redes de cuentas y tarjetas bancarias; en lo que compete a estas últimas, la institución se encuentra afiliada a los sistemas Banamex y Master - Card que disponen de más de 50 mil establecimientos en México y más de 4 millones en el mundo.

c) Area de Finanzas y Apoyo Bancarios.

Una de las principales funciones que desempeña, es el manejo, supervisión y optimización de los rendimientos financieros de tesorería y asimismo, es pieza fundamental en la optimización de los ingresos financieros. También se encuentra bajo la responsabilidad de esta Dirección el servicio de banca de inversión, el control de inmovilización y la operación de la Casa de Cambio Amercam, S.A. de C.V.

d) Area de Operaciones Bancarias.

Controla el funcionamiento de la red de sucursales de la institución la cual se compone de 113 oficinas autorizadas distribuidas en los estados de Aguascalientes, Coahuila, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacan, Nuevo León, Queretaro, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas. El área de Operaciones Bancarias están integradas a su vez, por dos áreas; la metro, que -

se encarga de supervisar, controlar y apoyar a las Direcciones y Subdirecciones de Plaza y la interior que hace lo propio con las Regionales. El área de Direcciones y Subdirecciones Plaza incluye los -- Centros de Decisión Financiera (CEDEFIN) de Bancen, un concepto innovador que ha permitido ofrecer en forma integral los servicios y financieros de la institución. También dentro de esta área está incrustada la promoción de operaciones internacionales.

e) Area Jurídica y Fiduciaria.

Se ocupa de todos los aspectos legales de la institución. En materia fiduciaria, Banco del Centro participa en asuntos tales como vienda, turismo, industria, prestaciones de previsión social y administración de fondos de pensiones a través de la constitución de fideicomisos especializados.

f) Area de Planeación y Publicidad

Suministra la información necesaria para el proceso de la planeación estratégica de Bancen, y maneja el área de mercadotecnia, así como lo relacionado con la publicidad e imagen de la institución.

g) Area de Auditoría Interna

Su función principal es la de apoyar a la institución en el ejercicio del control de las operaciones del banco, proporcionando información que permite evaluar la manera en que sus distintas áreas desarrollan sus programas, apegándose a la normatividad establecida, destacando los casos de excepción que ameriten intervención inmediata y recomendando mejoras a los sistemas de control interno.

En lo que toca a la administración colegiada, por las propias experiencias que hemos recogido desde su implementación, continuamente se ha estado revisando las responsabilidades y, facultades que la Dirección General ha venido delegando a estos órganos internos de administración, que dicho sea de paso, no sustituyen a las áreas -- sustantivas como tales, sino que, por el contrario, las fortalecen puesto que en su integración se buscó y se busca permanentemente la participación de las distintas áreas que tienen que ver con un mismo proceso administrativo. A la fecha el Comité Dirección, preside

proceso administrativo. A la fecha el Comité de Dirección, presidido por el Director General e integrado por los titulares de las áreas de reporte directo, funge como el órgano de administración interna por autonomía de la institución; justo es mencionar que de él dependen el Comité de Liquidez y el Comité de Crédito y los Subcomités de Adquisiciones y Servicios; de Recursos Humanos, Capacitación y de la Obra Pública, y el de Información Mensual.

Los esfuerzos de reorganización han ido acompañados de una actualización permanente de los manuales de recursos humanos, de recursos físicos, de recursos financieros, de crédito, de información especial y de servicios especiales, así como el libro de estructura de organización y los catálogos de formas de papelería y de firmas que se han venido depurando periódicamente. La expedición de circulares, cartas circulares y boletines de prevención, por su parte, han actualizado a los funcionarios y empleados sobre los cambios en la normatividad.

La reorganización se implementó sin descuidar el control interno. Por lo contrario, durante el periodo se intensificaron los trabajos que llevan a cabo nuestros auditores internos. Las siguientes cifras son ilustrativas de ese esfuerzo. Mientras que en 1952, el ciclo de una auditoría en una oficina comprendía un lapso de 7.75 años (contando en ese entonces con 54 oficinas autorizadas), para 1982 el mismo se redujo a un periodo de 1.1 años por sucursal (con 113 oficinas autorizadas). Sin embargo no fue lo único, se inició un programa de auditorías a áreas especializadas, así como en el área de sistemas y de informática. Estos trabajos han complementado las revisiones que anualmente formulan los auditores externos desde 1934.

Desconcentración descentralización.

La descentralización de las decisiones fue un campo en el que se trabajó muy activamente. Con la nacionalización de la banca mexicana se suspendió la operación de los dos únicos consejos regionales que al paso del tiempo se habían conformado en las ciudades de Aguascalientes y Saltillo. Sin embargo, al expedirse el marco jurídico que regula el funcionamiento de la banca mexicana, no sólo reiniciamos de inmediato el funcionamiento de dichos consejos regionales, sino que incrementamos el número de Comités Regionales Consultivos y de Crédito

Crédito en operación y redefinimos sus funciones dotándolos de facultades. Entre otras cosas, además incorporamos dentro de su filosofía el hacer más fluida la operación de Bancen, garantizando a la vez, que la derrama de préstamos se haga dentro de las sanas prácticas bancarias. Actualmente se disponen de 13 consejos regionales, que incorporan a 215 hombres de negocios de todas las comunidades de nuestra zona de influencia. Su reconocido prestigio y su amplia experiencia en el manejo de los negocios, ha permitido que el proceso de toma de decisiones de Bancen se agilice en beneficio de la clientela de la institución.

Por otra parte, con la idea de transmitir y filtrar a sus integrantes la filosofía operativa y de mercado de Bancen, se han organizado hasta la fecha dos reuniones de Presidentes y Vicepresidentes de dichos Comités Regionales. Sin embargo, todavía tenemos que trabajar más con los consejos regionales; en otros puntos se tiene que generalizar la conformación de subcomités específicos que permitan la promoción, implantación y supervisión de planes y programas estratégicos muy singulares, tendientes a robustecer las fortalezas tradicionales de Bancen en cada zona y combatir o mitigar sus debilidades.

Paralelamente a lo anterior, se inició una intensa y profunda revisión de los tramos de control de las regionales. No sólo se cuestionó las agrupaciones regionales de oficinas, sino el alcance operacional y administrativo de sus respectivos tramos de control. Así, las cuatro regionales que existían en 1982, se han segmentado. A la fecha existen tres Gerencias de Zona, tres Subdirecciones Plaza, seis Subdirecciones Regionales y cinco Centros de Decisión Financiera (CEDEFIN), habiéndose introducido dentro de estos últimos las plataformas móviles de servicios especializados, tanto de las unidades de banca corporativa, como de las de apoyos especiales.

Las funciones de instituciones.

Los esfuerzos de desconcentración y de reestructuración de la organización antes descritos, permitieron que los restos de fusión a Banco del Interior, Hipotecaria del Interior y Banco Mercantil de Zacatecas en agosto de 1983 y a banca de Provincias en octubre de 1985 se llevaran a cabo satisfactoriamente. Los procesos de fusión.

nes obligaron a redoblar esfuerzos en varias direcciones. Se tuvieron que adecuar, afinar y ajustar los procesos y administrativos; - se estandarizaron las funciones de varios puestos y se adecuaron las plantillas de personal de las oficinas fusionadas. Todos estos esfuerzos se llevaron a cabo sin lastimar, ni dañar al personal de las instituciones fusionadas, en todo momento se procuró su motivación y se buscó la conciliación de sus objetivos particulares dentro de los nuevos retos del Banco que emerge del proceso de fusiones; ca be destacar, en este sentido, la preparación de dos audiovisuales - que fueron difundidos entre todo el personal en todas y cada una de las oficinas que integran la red de Bancos.

Infraestructura territorial

Sin duda una de las estrategias que más ha contribuido al logro de los objetivos institucionales en la intermediación financiera, es - la relativa al programa de apertura y reubicación de sucursales implementando para ampliar nuestra cobertura jurisdiccional y de eliminación de traslapes derivados de las fusiones realizadas. La dinámica que dicho programa ha tenido a lo largo del sexenio evaluado - es muy favorable como se desprende a lo largo de este informe de gestión. Así al inicio del periodo, nuestra institución operaba en 43 plazas, de nueve entidades federativas con 54 oficinas. Para 1983, esta cobertura abarcaba 63 plazas en las nueve entidades federati--vas con 92 oficinas, lo anterior derivado principalmente de la fu--sión de Banco del Interior, Banco Mercantil de Zacatecas e Hipotecaría del Interior. En 1984 nuestra cobertura en poblaciones era de - 63 en las mismas nueve entidades federativas con 92 sucursales. Para 1985, con la fusión de Banca de Provincias, nuestra cobertura --llegó a 55 poblaciones en las nueve entidades federativas, con 102-sucursales en operación. En 1986, la cobertura alcanzó 67 plazas, - en nueve entidades federativas atendidas en 95 oficinas, como resultado de la puesta en marcha de un programa completo de racionaliza--ción acordado por nuestro H. Consejo Directivo y sancionado en su - oportunidad por la Secretaría de Hacienda y crédito Público se cerraron 9 oficinas, habiéndose reubicado en el mismo año dos de ellas. En el periodo comprendido por el ejercicio 1987 y primer semestre de 1988, nuestra cobertura llegó a 70 plazas, en diez entidades federau

tivas con 93 sucursales en operación. Al implementar el programa de apertura de sucursales que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha tenido a bien autorizar a Banco del Centro, S.N.C., estaremos en 73 plazas, en 13 entidades federativas, con 113 sucursales.

Programa de Adquisiciones y Remodelaciones de Inmuebles

En el inicio del periodo evaluado, nuestra institución, como ya lo mencionamos, tenía 54 oficinas de atención al público, de las cuales se contaba con inmueble propio, en siete de ellas, el 13%. Posteriormente, con la fusión de Banco Mercantil de Zacatecas, Hipotecaria del Interior y Banco del Interior, en 1953, se integraron tre inmuebles y 38 oficinas más con lo cual el porcentaje de cobertura fue de 11%. En 1955, se establece el programa de adquisición de inmuebles para tener una cobertura del 50% en un periodo de cinco años, lográndose en este primer año la concertación de tres operaciones, que sumadas a los inmuebles que se integraron con la fusión de Banca de Provincias (6), nos permitió contar ya con diecinueve inmuebles propios, el 15% de las 113 sucursales en operación. Durante 1956, se adquirieron cinco inmuebles para operación de nuestras oficinas autorizadas, con lo cual el número de inmuebles se eleva a veinticuatro de las 95 sucursales en operación, el 25%. En el periodo comprendido por el ejercicio 1957 y primer semestre de 1958, se adquirieron cinco inmuebles más, con lo cual nuestra tenencia se eleva a veintinueve, el 30% de las 98 oficinas de atención al público existente. Por el resultado que se menciona, es importante destacar que, por una parte, nuestro programa de adquisiciones se está cubriendo satisfactoriamente y, por la otra, que nuestra presencia en las plazas cuenta con mejores oficinas, lo cual a su vez redundará en beneficio de la operación y de nuestra clientela.

Los esfuerzos de racionalización de la infraestructura de ventanillas se orientaron también a procurar la ampliación, remodelación e incluso, reubicación de aquellas oficinas que confrontaban problemas de espacios, merced a la política institucional de mejorar la calidad y cantidad de nuestras oficinas, todo ello como apoyo a la operación misma y para que la intermediación financiera se dé en lugares y con las condiciones óptimas en beneficio de nuestra clientela y público en general.

En el lapso se efectuaron obras de ampliaciones, remodelaciones y/o adecuaciones en 25 oficinas con superficie conjunta de más de 11 mil metros cuadrados.

Cabe señalar que con motivo de la iniciación de los trabajos respectivos en nuestra Casa Matriz, hubo necesidad de contratar varios espacios adicionales para ubicar a nuestras principales áreas de -- control y apoyo institucional. Para tales efectos, se contrataron 3,500 metros cuadrados en varios edificios, dispersos por la ciudad, realizándose la adecuación de los mismos en forma austera, dada la temporalidad de la ocupación.

En lo transcurrido del ejercicio 1983 (junio), existen dos tipos de obras que señalaremos; iniciadas y, las terminadas, permitiéndonos mencionarles lo siguiente:

1. Respecto de las obras terminadas, se encuentran las oficinas de atención al público y Regional Huasteca en Cd. Valle, S.L.P., -- Tamuín, S.L.P., Xilitla, S.L.P., Guadalupe, Zac., "Fátima" en Morelia, Mich., Ocampo, Gto., Rincón de Ramos, Ags., y Dirección y Centro de Decisión Financiera en la ciudad de México, D.F. y en la ciudad de Monterrey, N.L.

2. Las obras que se encuentran en proceso para concluir en el presente ejercicio, son: "Boulevard" en Saltillo, Coah.; Monterrey, -- N.L.; San Felipe, Gto.; Dolores Hidalgo, Gto.; "Polanco" en el Distrito Federal; "Las Américas", "Buenos Aires" y "Madero" en la ciudad de Guadalajara, Jal.; "Centro de Computo" en San Luis Potosí, -- S.L.P.; San Juan del Río, Qro.; y "Boulevard" en la ciudad de Aguascalientes, Ags.

Mención especial merece la obra emprendida para la remodelación y construcción de nuestra Oficina Matriz, misma que albergará a nuestra Dirección General, área de dirección y oficina de atención al público. Esta obra por su magnitud (7,000 metros cuadrados), es la más relevante emprendida en toda la historia de la institución, que ha sido concebida, no sólo para que responda en funcionalidad y modernidad a los requerimientos del presente y futuro, sino que su belleza estética, encuadra perfectamente en la zona histórica y monumental de la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., donde se encuentra ubicada. Esta obra emprendida a fines de 1986, quedará concluida en el mes de noviembre de 1988.

Por lo anterior, en el periodo la institución cuenta con doce oficinas de dirección (incluida Dirección general con sus áreas), adaptadas a los requerimientos de funcionalidad y modernidad que demanda la intermediación financiera, de las dieciocho que se compone, - esto es el 67% de la capacidad instalada. El resto de las oficinas tan sólo requerirá en el futuro de adaptaciones y remodelaciones ligeras, con lo cual se puede señalar que la institución, en general, responde al reto que nos hemos fijado como política.

En lo que se refiere a sucursales de atención al público, a la fecha se cuenta con treinta y seis oficinas debidamente adaptadas y modernizadas de las 98 vigentes (37%). Adicionalmente hemos remodelado y estamos construyendo seis oficinas de atención al público más para abrir en el presente año. También en el ejercicio quedará concluido nuestro nuevo "Centro de Computo", que apoyará la operación actual y de nuevos productos que otorga nuestra institución.

En resumen, en el periodo evaluado, los costos erogados por este concepto alcanzan la cifra de 5,897 millones de pesos, con 35,776 metros cuadrados construidos y/o remodelados, con lo cual podemos concluir que la institución ha dado los pasos necesarios para atender en óptimas condiciones nuestra intermediación financiera y de servicios en la zona que operamos.

Empresas Filiales:

Casa de Cambio.

Tradicionalmente Bancen ha sido importante generador, de divisas - por el envío de remesas que hacen los trabajadores agrícolas de la región que emigran al extranjero. A partir de 1985, en virtud de -- las disposiciones gubernamentales, se establece formalmente una casa de cambio, propiedad del banco, con la denominación de Casa de -- Cambio Amercam, S.A. de C.V. y es a través de esta sociedad que se realizan actualmente estas operaciones. Sus funciones principales -- son la compra-venta de divisas, transferencia de fondos en moneda -- extranjera, expedición de cheques de viajero, etc.

Banco del Centro tiene una participación de 99,9% en el capital -- social autorizado que asciende a 30 millones de pesos. A fines de --

1930 este capital llegaría a 75 millones, conservando Dancén la misma proporción en su capital.

La Oficina Matriz de esta casa de cambio se ubica en San Luis Potosí, haciendo mención de que próximamente se realizará la apertura de dos sucursales que se encontrarán ubicadas: una en Monterrey y otra en México, D.F.

Inmobiliaria del Centro, S.A.

Esta inmobiliaria fue constituida en mayo de 1951 con un capital de 600 mil pesos dividido en acciones de mil pesos y fue adquirida por Banco del Centro en 1973.

En enero de 1985 por nuevas disposiciones dictadas por las autoridades, quedó sujeta a inspección y vigilancia de la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y se amplió su duración de 25 a 99 años con un capital social de 15 millones continuando Banco del Centro como socio mayoritario con 14,926 acciones.

Posteriormente y a raíz de la fusión de Banco del Centro y Banca de Provincias, propietarios de Inmobiliaria del Centro y Provincial Inmobiliaria, en junio de 1987, en asamblea general extraordinaria, se toma el acuerdo de fusionar ambas sociedades en el siguiente mes de agosto, siendo Provincial Inmobiliaria la sociedad fusionada. La nueva sociedad quedó con un capital social de 750.5 millones de los cuales Inmobiliaria del Centro aporó 750 millones; en cuanto a los recursos su monto es 1,874 millones con correspondiente 1,753 a Inmobiliaria del Centro.

Al día último de junio, la inmobiliaria mantiene un capital suscrito y pagado de 4,000 millones, con recursos totales por 8,968 millones y sus inversiones inmobiliarias ascienden a 5,990 millones representados por 23 inmuebles ubicados en las distintas plazas donde Banco del Centro tiene presencia.

De acuerdo a su programa de adquisiciones en el presente año se han adquirido dos inmuebles, quedando pendiente para el segundo semestre comprar 11 más, contando con la capacidad y recursos necesarios para ello.

INVERPRO.

Adoptando la estrategia autorizada por el H. Consejo Directivo, que considera que en materia de inversión de capital de riesgo es necesaria la diversificación de las inversiones, fundada en un análisis riguroso e integral de los proyectos seleccionados, en mayo de 1987, mediante una inversión inicial de 50 millones, conjuntamente con -- los cinco Bancos Regionales, Serfin y otros integrantes del sector financiero, procedimos a establecer la sociedad de capital denominada "FONDO INVERPRO".

Es la filosofía del fondo apoyar proyectos dentro del programa de re conversión industrial, de expansión de exportaciones e industria tu rística y de desarrollo de empresas ubicadas en zonas prioritarias, habiendo logrado a la fecha el financiamiento de tres proyectos de inversión fundamentalmente en el sector exportación por 1,600 mi llo nes, pretendiendo concluir 1988 con financiamientos por 8,000 mi llo nes.

Con motivo del desarrollo de dichos proyectos, actualmente, mediante capitalización por 11.6 millones y nueva suscripción por 53 mi llo nes, nuestra participación en la sociedad es de 11.7 millones, que representan el 4.9% del capital fijo de la empresa.

Imagen Corporativa

Con la misma finalidad de consolidación y buscando afianzar el posicionamiento geográfico del banco del Centro, tuvimos que definir -- los alcances y la filosofía de las campañas promocionales de la in titución. Hasta 1982, no había una estandarización de la imagen co rporativa; los usos del logotipo eran muy disímiles y, entre otras muchas cosas, el gasto hacía énfasis en artículos promocionales, lo que ocasionaba que el uso de medios masivos de comunicación fuese - limitado, concentrándose, básicamente, en radio y, en ocasiones esp rálicas, en prensa y en espacios de publicidad exterior. Ello era el común denominador en Banco del centro y en todas y cada una de las instituciones fusionadas; en ninguna de ellas, justo es mencionarlo, había política y directrices claramente definidas, no sólo en materia de comunicación con la clientela, sino que, incluso, hasta en - la contabilización de las partidas más obvias, por lo regular se --

afectaban cuentas imprecisas.

Ante esta problemática, se instituyó el Comité de Publicidad. Precedido por la Dirección General e integrado, en su momento, por los titulares de las áreas de reports directo a la misma y los gerentes que de algún modo se encontraban vinculados con la promoción de la imagen institucional; este comité trabajó intensamente en varias direcciones, teniendo siempre presentes principios de racionalidad y austeridad.

En materia de imagen institucional, y después de un análisis concienzudo y objetivo de la problemática existente, se resolvió introducir el término mercadológico "BANCO"; se rediseñó el logotipo -- con el propósito de que tuviera mayor recordación y fuera más legible y de fácil reproducción; se formalizó un reglamento de usos y aplicaciones de logotipo corporativo en forma de papelería y en otros diseños de comunicación con la clientela; se elaboraron lineamientos y se implementó un programa de estandarización de la señalización exterior en oficinas, definiéndose el diseño, ubicación, tamaño y material de los anuncios exteriores (a la fecha se ha actualizado el 82% de las oficinas), así como un plan tendiente a unificar la señalización interior de las sucursales (se ha cubierto el 52% de las oficinas) y, entre otras cosas, cabe destacar los esfuerzos que se venían desarrollando para formalizar e implantar dentro de la institución, un proyecto de "Oficina Tipo".

En lo que toca a artículos promocionales, esta actividad, que hasta 1962 se encontraba dispersa en varias áreas, se concentró en su totalidad en la Dirección Divisoria de Promoción y Publicidad. Entre otras cosas, conviene señalar que se normó el uso y la distribución de estos artículos, habiéndose introducido los controles necesarios para su manejo; se implantó la distribución de contratos, de acuerdo a los cuales el proveedor debe de entregar una muestra del artículo terminada antes de su producción total y donde se establecen, no sólo las condiciones y características del pedido, sino también las penas por incumplimiento en una o varias de las cláusulas. En materia de alcancías el esfuerzo abarcó desde la dotación uniforme de exhibidores, hasta la definición de modelos, de normas y directrices para racionalizar su manejo y simplificar su distribución; por último cabe destacar los trabajos desarrollados para favorecer

y asegurar un control de calidad en la difusión de la imagen corporativa en los diferentes productos contratados.

Se trabajó arduamente para establecer una plataforma publicitaria que nos permitiera dirigir las campañas al largo de objetivos específicos. Para ello fue necesario diseñar y definir la filosofía publicitaria de Tameo del Centro, la cual se fundamenta en el hecho de que desde ningún punto de vista se justifica que se difunda la imagen institucional en poblaciones donde no se tiene presencia; en consecuencia, la política hace énfasis en el uso de medios regionales de comunicación masiva, y entre otras cosas fortaleció internamente el área de publicidad y se recurrió a la asesoría de una agencia especializada en estos trabajos.

Por otra parte, como estrategia básica de nuestra proyección en las comunidades que servimos, se decidió apoyar decididamente los eventos de mayor relevancia en las mismas. Lo mismo aconteció dentro del renglón de publicidad exterior. La difusión de la imagen institucional en ferias, exhibiciones y espectáculos, además de ajustarse a la tónica de la campaña publicitaria en vigor, se introdujo aún a las plazas más distantes donde la institución tiene presencia (actualmente se cuenta con 171 espacios publicitarios distribuidos en el 80% de las poblaciones en que opera Tameo).

También durante este lapso nos avocamos a estrechar la comunicación con nuestro clientes. Además de haber iniciado una supervisión constante de los mensajes que publicamos en estados de cuenta, iniciamos un plan para colocar "displays" en las oficinas, que además de servir como portafichas, difunden mensajes a la clientela, mensajes que se cambian mensualmente.

Tal los estos esfuerzos, han requerido de un estricto seguimiento presupuestal y el establecimiento de los controles administrativos que ello conlleva. Justo es mencionar que esos trabajos se han llevado a cabo sin incurrir en un gasto excesivo, sino por lo contrario, buscando en todo momento hacer más con menos. Los siguientes datos resultan ilustrativos de los esfuerzos desplegados. El gasto global de la cuenta correspondiente expresado a precios corrientes, sólo crece alrededor de 5% al pasar de 1,215 millones en 1982 a un estimado de 1,151 millones en 1983. Detrás de estos números hay que advertir ciertos hechos y ciertas tendencias que no es conveniente pasar por alto. Mientras que, por ejemplo, en 1982, el 40% del gas-

to promocional se orientó a la compra de artículos promocionales; a finales de 1985, dicho coeficiente muy posiblemente fluctúe alrededor de sólo un 25%. Por contra, el gasto de publicidad, que incluye erogaciones en medio masivos de comunicación, publicidad exterior y apoyo a eventos especiales se eleva de un 52% en 1982 a un estimado de 69% en 1985. La sola comparación de las cifras anteriores da una idea de la reorientación del gasto publicitario, ya que, las erogaciones por concepto de atención a clientes, con variaciones lógicas se han mantenido al filo del 5%.

La racionalización del gasto publicitario se puede advertir al -- destacar que en 1982 el importe global del mismo significaba el --- 0.33% de las erogaciones totales de la institución, mientras que -- seis años después, en 1983, se estima que el mismo coeficiente se reducirá a menos de la mitad (0.16%). Igual tendencia se aprecia al evaluar el gasto, frente al total de gastos de operación; entre ambas fronteras del período el coeficiente respectivo se reduce de 2.24% a 1.34%.

El arranque de cualquier plan publicitario, invariablemente supone en su inicio y durante sus primeras etapas una inversión significativa y creciente de recursos. En el caso de Banco, sin embargo, el gasto se ha venido comprimiendo en términos reales durante los últimos años. En efecto, mientras que 1985, la inversión publicitaria fue equivalente a 2,405 millones (precios de 1980); en 1983 dicho nivel se redujo a 1,663 millones; en 1987 volvió a bajar a 1,489 millones y en 1985, el gasto se estima en 1,251 millones. La caída, pues, ha sido del orden de un 48% en los últimos tres años, una disminución, ciertamente, muy importante.

Lo anterior resulta ilustrativo de la problemática y de la complejidad que se ha confrontado para atender las crecientes necesidades de comunicación que se tienen que hacer en medio de una competencia cada vez más intensa.

Con todo, durante el período, esto es de 1982-86, el gasto de publicidad representa en promedio un coeficiente de 0.13% de los recursos captados del público (vista, ahorro y plazo); al incluir este ejercicio las aceptaciones bancarias en circulación como parte de la captación tradicional, dicho coeficiente se ajusta a 0.14%.

Plan Integral de Desarrollo de Informática.

No obstante que en el período comprendido entre 1992 y 1995 se logra con algunos avances en el programa de automatización institucional con la centralización del sistema para operar los depósitos a plazo (inversiones), y manejar las plazas de Aguascalientes, Ato., San Luis Potosí, S.L.P. y Querétaro, Gro. en sus operaciones de cuentas de cheques y ahorros, así como operar nómina institucional, crédito de vivienda de interés social (nuevo régimen), algunos tipos de contables, los sistemas de cheques y ahorros para proceso local, a nivel plaza o sucursal, a través del equipo BRS de Unisys, no es sino hasta 1996 que realizamos un mayor esfuerzo para contar en nuestra institución con un Plan Integral de Desarrollo de Informática. --- (PIDI), mismo que iniciamos en ese ejercicio. Los objetivos que nos trazamos en nuestro plan pretenden lograr en muy corto plazo, la creación de nuestra arquitectura de sistemas, equipos y comunicación de datos. En otras palabras, estamos convencidos de que una organización que sobrevive en el mediano y largo plazo es una organización que llega a adquirir la flexibilidad no sólo para adaptarse y amoldarse a los cambios tecnológicos que se están generando en este mundo cambiante (reaccionar), sino para actuar proactivamente anticipando su futuro y formando parte del cambio. Es ahí que la mayor parte de nuestros mejores esfuerzos se están canalizando precisamente hacia ese objetivo. Este cambio no sólo abarca el reforzamiento del área de sistemas, sino que comprende una capacitación e involucración intensiva a todos los niveles de la institución, con el propósito de revisar desde los procesos operativos, mismos que desde hace décadas siguen operando sin cambios, hasta implementar estos procesos con la tecnología más avanzada en procesamiento, interfase, intercomunicación, control y gestión gerencial. Se trata de una revolución tecnológica en nuestra institución; no sólo de una compra masiva de equipos.

Paralelo a este programa habrá otro permanente, sobre la dinámica, tanto tecnológica como de nuevos productos y servicios de la banca moderna.

Dentro de los avances que a la fecha registramos, cabe señalar, el desarrollo e implementación de los sistemas de cuentas ópticas y mane-

cado de dinero, lo cual nos permitió ofrecer nuevos servicios financieros a nuestra clientela en 16 plazas y preparar la introducción de estos servicios en otras tantas plazas. Conjuntamente con la empresa Unisys estamos desarrollando la plataforma de sistemas automatizados, que nos permitan optimizar nuestros servicios y mejorar el control de nuestras operaciones, estos sistemas son:

- Cheques
- Ahorros
- Inversiones
- Cartera
- Contabilidad
- Automatización de Incursores
- Clientes

Ante el reto de contar con equipos de cómputo acordes a la nueva tecnología en 1987 cambiamos los equipos de la serie 7-1900 por -- equipos de la serie "4" de Unisys, lo cual nos permitió iniciar nuestra estrategia de servicios en línea. Nos adentramos en el proyecto de un nuevo Centro de Cómputo Corporativo, definiendo espacios, distribución de áreas y formulando los planos definitivos. Contratamos los canales de microondas y líneas privadas para la red institucional de comunicación de datos y entre otras muchas cosas, avanzamos en la autosuficiencia para el mantenimiento de equipos B'25, computadoras personales y terminales; en la elaboración e implementación de manuales para centros de respaldo. Se ha consolidado la estructura organizacional de informática mediante la integración de nuevas funciones, como teleinformática, la contratación de personal calificado y una permanente capacitación.

Recursos humanos.

Por cuanto se refiere al activo más importante del banco, su personal, en el sexenio creció cuantitativamente en 477 elementos, el -- 20.5%, al pasar de 2,033 a 2,510, no obstante que en el periodo, -- efectuamos la apertura en nueve plazas distintas a donde ya operábamos. Cabe señalar que las áreas que mayor crecimiento han tenido son las de operación, supervisión y control. Las áreas de operación au-

mentan su plantilla en 246, mientras que las áreas de control y supervisión suben en 251.

Los gastos de personal (remuneraciones y prestaciones), representaban a 1982 el 66.3% del gasto corriente y al 1983 (junio), representan el 57.8% del mismo.

Durante el periodo que se comenta, se han establecido políticas y procedimientos, para que el personal cuente con un horizonte más completo de oportunidades y a su vez obtenga ingresos acordes al mercado. En el lapso sexenal, independientemente de los incrementos legales en los tabuladores, se hicieron otras cuatro adecuaciones en el periodo, la primera de ellas en 1983, para homogeneizar nombramientos, con un promedio de aumento del 17%. En 1984, nuevamente se realizan adecuaciones que para los puestos beneficiados resultó un promedio de aumento de 20%, lo cual nos permitió más hacia el mercado. Para 1985, nuevamente y con motivo de la fusión con Banca de Provincias se adecúan tabuladores a nivel institucional para reconfigurar aspectos internos derivados de dicha fusión y lograr estar en el mercado. Durante 1986, se vuelve a realizar nuevos estudios de empujadora que los incrementos legales contemplaban. Asimismo está en proceso de implementación un sistema de valoración de puestos que involucra al 98.7% del personal autorizado. Este sistema, se elaboró considerando las técnicas más modernas y adecuadas para que los resultados sean lo más efectivos posibles, también considera una adecuación hacia las condiciones actuales del mercado.

También es importante mencionar que a partir de 1986 se instituyó el "bono de desempeño" que de alguna manera estimula y alienta la eficacia y a su vez establece el círculo de arraigo de nuestros ejecutivos de gerencia media y primer nivel. En dicho año, fueron beneficiados 114 funcionarios. En 1987 el beneficio se otorgó a 151 funcionarios. Asimismo en 1987 se adicionaron los incentivos trimestrales, con propósitos similares, beneficiándose en promedio a 45 ejecutivos de primera línea.

Debe destacarse que una de las estrategias que nos trazamos fue la de implementar en los planes sectoriales de regionalización sistema técnico de

reclutamiento y selección de personal apoyados por asesores externos (psicólogos y trabajadores sociales) con la finalidad de optimizar la calidad de los recursos humanos requeridos.

Uno de los programas prioritarios que se desarrollaron durante el presente sexenio, con el propósito de optimizar la administración de los recursos humanos, fue el hecho de centralizar contablemente e incorporar al computador el manejo de los siguientes trámites:

Remuneraciones

Prestaciones económicas

I.M.S.S.

Infonavit

Impuestos sobre productos del trabajo

Inventario de recursos humanos

Lo anterior ha conadyuvado a la simplificación de las operaciones administrativas y a contar con un proceso más dinámico para obtener información óptima en cuanto a calidad y oportunidad, así como al aprovechamiento de los recursos humanos en otras actividades.

Es importante mencionar que en el presente ejercicio se diseñó e implementó un nuevo sistema de servicio médico institucional, catalogado éste con un alto nivel cualitativo, visto comparativamente con otros sistemas que se manejan en el ámbito bancario y otras empresas del distinto giro.

Siendo el principal objetivo el que el personal y sus derechohabientes reciban una óptima atención médica, así como la reducción de costos en este renglón y estar acordes a las medidas de racionalización dictadas por las autoridades competentes.

En cuanto a la relación bilateral entre la institución y el sindicato de trabajadores del banco, se puede señalar que en el periodo, ésta siempre ha sido de armonía y de solución conjunta a las pocas problemáticas que se han presentado. Nuestras condiciones generales de trabajo fueron firmadas por ambas partes en pleno entendimiento y dentro de los tiempos correspondientes.

Capacitación.

Capacitación

Por cuanto a capacitación y desarrollo de recursos humanos se refiere, se ha experimentado un incremento sustancial, siendo favorables sus resultados tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo. Cabe señalar que este renglón ha recibido una prioridad especial, dado que a través del plan corporativo de capacitación se conadyuna hacia la maximización y excelencia requeridas por el proceso de cambio guiado, hacia la modernización institucional, así como a su respectiva consolidación dentro del mercado financiero.

Dentro del período evaluado, se realizaron múltiples eventos de capacitación, actualización, desarrollo y adiestramiento en los tres grupos ocupacionales que conforma la institución, siendo éstos los siguientes: alta dirección, gerencia media y de oficina y/o administrativo. Estos eventos fueron en los rubros de: técnicas modernas de administración de empresas; administración y operación de los servicios bancarios; administración y operación del crédito; administración del personal; técnicas y sistemas de auditoría; planeación financiera; economía y mercadotecnia; y, técnicas de desarrollo y operación en informática. Así, en 1983 se efectuaron 52 eventos de este tipo con un total de 735 capacitados. En 1984 los cursos impartidos fueron 79 a 956 elementos. Para 1985 los resultados fueron 135 cursos impartidos a 1,150 funcionarios y empleados. Durante 1986, hubo 174 eventos con 1,655 personas capacitadas. En 1987 los cursos impartidos fueron de 248 registrando 1,450 capacitados. Dentro del primer semestre de 1988 se han realizado 390 eventos, mismos que -- abarcaron a 1,128 funcionarios y empleados, equivalente al 47% de la plantilla real.

Para acrecentar el valor agregado en los productos y servicios -- que ofrecen nuestros funcionarios y empleados, asimismo se contempla dentro del plan corporativo de capacitación, la impartición de cursos y/o seminarios determinados en base a las necesidades específicas detectadas, las que se priorizaron por el contenido de nuestros programas operativos y aquellas que el mercado va señalándonos como más prioritarias.

CAPTACION DEL AHORRO INTERNO

Ante los acontecimientos que se suscitaban en 1932 y que, entre otras cosas, determinaron la astringencia de recursos externos, el fortalecimiento del ahorro interno adquirió una importancia capital en el financiamiento del desarrollo y se sustentó como elemento indispensable para asegurar el reciclaje de fondos a la economía del país. La política enmarcada en el Plan Nacional de Desarrollo se dirigió desde un principio a recobrar la confianza y la estabilidad económica, para lo cual la banca implementó diversas estrategias orientadas a responder a los cambios que se planteaban las autoridades hacendaria.

Dentro de este entorno, Banco del Centro intensificó con todos los medios de su alcance la promoción del ahorro interno. En efecto, si hasta 1932 nuestra institución se venía caracterizando por su dinámica de captación de fondos del público, a partir de 1933 dicha dinámica se fortaleció como consecuencia de las diferentes estrategias que se implementaron.

En el período comprendido entre 1932 y 1938, Banco del Centro ha avanzado sustantivamente acrecentando año tras año sus volúmenes de recursos intermediados y consolidando su posición cualitativa como institución financiera, ofreciendo así una verdadera alternativa en la cantidad y calidad de los servicios que presta en las comunidades que sirve. Sin embargo, los avances que se han logrado en los últimos cinco años y medio, lejos de desanimarnos en nuestro empeño por buscar una constante superación, se han constituido en un poderoso compromiso para intensificar nuestro labor y hacer de Banco del Centro un eficiente instrumento para acelerar el progreso económico del centro del país y convertirnos en eficaz vehículo para acrecentar y fortalecer la efectiva descentralización de la vida nacional.

Evolución de las fuentes tradicionales de captación

El somero panorama sobre el desempeño mostrado por Banco del Centro en la evolución de su captación que a continuación se ofrece, tiene de enmarcar el proceso de fortalecimiento gradual y profundo que se

inició precisamente desde la misma nacionalización de la banca.

Así tenemos que la captación tradicional que incluye la suma de los depósitos a la vista, ahorro y a plazo fijo, al finalizar 1982 ascendía a 23,255 millones; sesenta y seis meses después, en junio de 1988, se llegó a 683,610 millones; ello revela un crecimiento de 30 veces en cifras nominales. Al eliminar el novimiento de los precios que se originaron en el periodo, registramos, sin embargo, una tasa de crecimiento negativa del 15.7%. El sistema bancario, por su lado, observó un desempeño menos dinámico lo que ocasionó que la penetración en el mercado ascendiera de 0.92% en 1982 a 1.31% en junio de 1988. Esta tendencia es, igualmente patente al considerar a los bancos regionales en lo particular. En efecto dentro de este segmento se pasa de un coeficiente de 10.1% a un nivel de 19.1% en junio último.

Dentro de la evolución de la captación tradicional, ha sido particularmente importante el desempeño mostrado por las cuentas de cheques. El saldo correspondiente llega a 78,748 millones en junio de 1988, 18 veces más que en diciembre de 1982. No obstante que en términos reales se advierte una contracción de 47%, la penetración en el mercado de Bancos se fortalece a nivel nacional al pasar de 0.76% a 1.05% y dentro del contexto de la banca regional se pasa de 13.1% a 14.9%, lo que es reflejo de los avances y la dinámica mostrada -- por Bancos.

Es innegable que los depósitos de ahorro confrontaron problemas de mercado durante el periodo que abarca este análisis. Sin embargo en flujos nominales el saldo respectivo sube de 1,519 a 16,273 millones. Ello equivale a un aumento de sólo 12 veces. En términos reales, la contracción es del orden de 67%. Sin embargo, la dinámica de Bancos superó con creces a la registrada por la competencia, lo que permitió fortalecer la penetración en el mercado. En efecto, a nivel nacional se pasa de 1.27% a 1.36%. Sin embargo, dentro del segmento de la banca regional se registró un ligero retroceso de 18.3% a 17.8%.

En depósitos a plazo fijo el panorama resulta mucho muy estimulante. En junio de 1988, el saldo, medido en términos nominales llegó a 520,797 millones. A diciembre de 1982, dicho saldo fue de 17,750, hubo pues, un aumento de 34 veces. Aunque en términos reales se aprecia una ligera baja del orden de 4.7%, la verdad es que se superó --

con creces el desenvolvimiento de la banca múltiple y de la banca regional. A nivel banca comercial se avanza de 6.84% a 1.53%, en tanto que dentro del panorama de los bancos regionales se sube de 16.7% a 19.8%.

Como se advierte en los comentarios anteriores, la penetración en el mercado se ha fortalecido. Ese proceso justo en acelerar, ha sido permanente a lo largo del periodo analizado, año con año se han alcanzado nuevas cifras máximas. Sin embargo, conviene aclarar que el cálculo y seguimiento de la penetración en el mercado en el curso del año actual se ha truncado, como resultado de la proliferación de los nuevos productos de la banca electrónica.

Conviene precisar, por otra parte, que eliminando a los totales mensuales los números del área metropolitana de la ciudad de México, la penetración de Banco del Centro sube de 1.51% en diciembre de 1982, a 2.23% en diciembre de 1987 y a 2.31% en junio último.

Captación integral de BANCEN:

Los avances de Bancen en materia de captación se aprecian más significativamente al evaluar la evolución de la captación integral.

EVOLUCION DE CAPTACION INTEGRAL SALDOS A DICIEMBRE DE CADA AÑO (Millones de pesos y porcentos)

AÑOS	MONTOS	EN EL AÑO	EN EL PERIODO
1982	23,325	-0-	-0-
1983	44,632	91.3	91.3
1984	73,053	74.9	234.6%
1985	136,678	75.1	492.0
1986	260,357	90.5	1,013.0
1987	701,841	169.5	2,909.0
1988*	900,415	28.2	3,700.3

*Junio.

De este cuadro se desprende que la captación integral de la institución, incluido el fenómeno de pirimidación, subió de 23,325 millones en diciembre de 1982, a 900,415 millones a junio último.

En flujos nominales, se creció 36 veces y en términos reales el aumento, positivo, ascendió a casi un 3% durante el periodo que nos ocupa. A junio de 1988 las operaciones de banca de inversión por cuenta de terceros ascienden a 152,435 millones y significan un 17% de la captación integral. Aquí, pues, se advierte un cambio estructural de singular significación. Conviene aclarar que, eliminado el efecto de la piramidación, la captación integral suma al 30 de junio 210,300 millones y sube 35 veces en relación al monto observado en diciembre de 1982, mostrado, en términos reales, una ligera reducción de sólo 1.8%. Esta situación estimada obedece a que los crecimientos de la base monetaria a fines de 1987 y en el trimestre abril/junio de 1988, se han registrado en las grandes plazas de país como son México, D.F.; Monterrey, N.L. y Guadalajara, Jal., plazas en donde nuestra presencia no es significativa. Lo anterior se contrasta con el comportamiento observado en el crecimiento de la captación durante el primer semestre de 1988 por la banca en su conjunto en donde se aprecia que el área metropolitana de la ciudad de México creció 54.1%, y el interior del país 15.1%, sobresaliendo nuestro comportamiento en esta zona al crecer el 19.8%, porcentaje superior al de la banca en su conjunto y al de la banca regional que fue de 19.7%.

Los cambios estructurales en el fomento del ahorro interno

Para lograr lo anterior fue necesario implementar cambios estructurales en los instrumentos de captación, para poder atender la cada vez más creciente necesidad de un mercado demandante de más y mejores servicios financieros y anticiparnos en lo posible a las nuevas necesidades de operación de la banca electrónica.

Ante las expectativas de los inversionistas en valores de renta fija de obtener rendimientos reales superiores a los prevalecientes en el periodo que se informa, se introdujo el pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento; se avanzó en el mercado de aceptaciones bancarias e incursionamos en la modalidad de cuenta maestra, tarjeta de inversión y mesa de dinero, que integran el concepto de banca de inversión.

Nuevos productos financieros

Dentro de estos nuevos servicios sobresalen los relativos a las tarjetas bancas y a la cuenta Óptima; el lanzamiento al mercado de la tarjeta Interacción Banca, bajo el esquema de crédito e inversión así como el surgimiento de Cuenta Óptima de Banca que es el equivalente de la cuenta maestra, nos permitió ofrecer a nuestros clientes usuarios y público en general, un servicio que refleja modernidad, actualidad, funcionalidad y eficiencia.

Desde un principio fue nuestro interés participar activamente en el mercado de dinero lo cual no pudimos llevar a cabo como lo deseábamos, al no contar con la infraestructura de cómputo que nos asegurara tener éxito. Esta es la razón de la tardanza en entrar a este mercado, donde primero tuvimos que realizar las instalaciones físicas, desarrollar el software necesario y capacitar a los recursos humanos disponibles, estando en proceso de constitución nuestras propias sociedades de inversión para manejar los fondos de renta fija y variable, confiando con ello en que nuestra participación en el mercado de dinero sea más agresiva y mejorar sustancialmente nuestros índices de captación.

En cuenta Óptima personal física, la cuenta maestra de Banca, - salimos al mercado parcialmente en diciembre de 1987 en las plazas de San Luis Potosí y Aguascalientes (18 meses después que el primer banco lanzara este producto al mercado); en cuenta Óptima empresarial, en cambio, salimos al mercado sólo una semana después de la fecha de autorización por parte del Banco de México y de la aparición de este producto por parte de las dos primeras instituciones y al mismo tiempo que salieron al resto de los bancos que integran el sistema, sin embargo, aún no nos ha sido posible integrar este servicio institucionalmente debido a problemas de equipo y, principalmente, de la red de comunicaciones, teniendo actualmente operando en línea 35 sucursales y operando a través del respaldo de estas oficinas 37 adicionales, lo que cubre el 75% del total de sucursales que tenemos en operación actualmente.

Continuando con la incorporación de servicios financieros integrales, en el transcurso del presente ejercicio establecimos una sociedad de inversión de renta fija, otra de cobertura cambiaria y una -

más de inversión común, a través de estos instrumentos estimamos lo que sería una captación en seis meses por el orden 200,000 millones, -- siendo nuestro objetivo para finales del presente año que la captación de los distintos instrumentos de banca de inversión representen el 40% de la captación integral de Bancos.

Penetración en el Mercado

La dinámica mostrada en la captación de ahorros de la comunidad permitió que diéramos cumplimiento a otros de los objetivos prioritarios de Banco del Centro, esto es, incrementar índice de penetración a nivel nacional.

Lo anterior se demuestra con el comportamiento de los datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Bancos, que refleja con claridad nuestra evolución favorable al avanzar del 0.82% en diciembre de 1932 al 1.31% en junio de 1933, en cuanto a captación de depósitos a la vista, ahorros y plazo fijo; el avance de mercado en captación integral, también resulta significativo. Sin embargo, no hay estadísticas precisas a nivel nacional y local que permitan una comparación válida. Con la idea, sin embargo, de proporcionar una ligera aprobación sobre el particular, basta con señalar que, eliminando parcialmente la piramidación de la captación, y dentro del conjunto de bancos regionales se avanza de un 16% en diciembre de 1932 a un 19.3% en junio último. A nivel nacional, comparando la captación integral de Bancos con el total de los agregados monetarios (M), la penetración en el mercado mejora de 0.3% en el periodo que va de diciembre de 1932 a abril de 1933 (último dato disponible).

PENETRACION POR ENTIDADES FEDERATIVAS
CIFRAS A DICIEMBRE DE CADA AÑO
(Porcientos)

AÑO	S.L.P.	AGS.	GO.	ZAC.	MICH.	QRO.
1932	27.30	15.07	3.56	14.77	4.46	6.00
1933	25.79	16.47	4.31	27.04	3.90	6.43
1934	24.79	16.14	4.43	25.11	3.62	5.83
1935	27.77	15.92	4.23	26.33	4.19	5.31
1936	27.49	22.35	4.64	28.24	3.62	4.36
1937	26.57	24.73	5.13	29.23	3.54	4.53

AÑO	S.L.P.	AGS.	GTO.	ZAC.	MICH.	QRO.
1933*	30.45	29.41	5.00	26.55	3.67	3.89

*Junio 1933

Del cuadro anterior se desprende que en cuatro de las entidades federativas nuestra penetración subió, sin embargo, en los estados de Michoacán y Querétaro hemos bajado penetración, siendo una de nuestras preocupaciones revertir esta tendencia en el corto plazo. En San Luis Potosí pasamos del 27.30% al 30.45%; en Aguascalientes del 19.67% al 20.41%; en Guanajuato del 5.00% al 5.63%; en Zacatecas del 14.77% al 14.46% y en Michoacán del 4.46% al 3.67% y en Querétaro del 5.00% al 3.89%.

En las otras entidades en que operamos, Coahuila, Jalisco, Nuevo León y el Distrito Federal, nuestra penetración, no obstante el tener una presencia poco significativa, se ha mantenido en promedio.

Sin embargo, la significación de la penetración en el mercado de banco del Centro, se puede advertir al considerar que en 26 plazas somos el principal banco múltiple de las mismas y en 11 registramos un segundo lugar, superándonos únicamente por ses por Bancomer o Banamex. Lo anterior dicho de otra manera: en el 50% de las plazas servidas ocupamos el primer o segundo lugar, ese porcentaje se amplía hasta un 75% al considerar las 4 primeras posiciones.

Justo es mencionar que en varias de las poblaciones antes mencionadas hemos venido desarrollando funciones de banco misionero, sin embargo, ante el debilitamiento de nuestros índices de captación - por oficina y captación por empleado, nos hemos propuesto balancear nuestra presencia en zonas captadoras procurando intensificar nuestra operación en aquellas plazas que por su importancia manifiesta absorben una derrama mayor de recursos.

Mezcla de captación.

De acuerdo a los indicadores oportunos de captación, la mezcla de captación, sin incluir captaciones bancarias en circulación mejoró sustancialmente. La importancia relativa de los depósitos a plazo fijo dentro de la captación creció en Banco del Centro un 12.1% aumento que resulta más bajo que el 12.9% de la banca comercial y el 14.7% de la banca regional.

Incorporando las aceptaciones bancarias en circulación, los depósitos a plazo de Banco del Centro aunque cobraron una mayor importancia como porcentaje de la captación al pasar de un 78.0% en diciembre de 1982 al 83.0% en junio de 1988, aumentan, sin embargo, 5.0 puntos porcentuales, equivalentes a un 6.41%.

En este periodo, la mezcla de captación en la banca en su conjunto se deterioró más rápidamente que en Bancen, al pasar los depósitos a plazo de un 75.0% sobre la captación en diciembre de 1982 al 83.8% en junio de 1988, aumentando 8.0 puntos, que representaron el 10.67%. De igual manera, la banca regional sufrió un deterioro más rápido en su mezcla en el mismo periodo en 12.33%, al pasar del 73.0% en diciembre de 1982, al 82.0% en junio de 1988. Si bien es cierto que la brecha entre Banco del Centro y la banca en su conjunto se abrió entre los años 1982-1985, esta tendencia empezó a mostrar mejoría a partir de diciembre de 1986 y a junio de 1988 Bancen no sólo ha mostrado consistentemente un menor ritmo de deterioro, sino que su tendencia ha empezado a revertirse.

Costo mezcla

En el periodo que se informa Banco del Centro se tuvo que enfrentar consistentemente a una situación adversa en materia de costos financieros, ya que no hay que olvidar que todas las instituciones fusionadas eran bancos especializados en la captación de depósitos a plazo (financieras e hipotecarias), lo que hacía que manejaran recursos caros. Analizado desde este punto de vista nuestro costo mezcla en 1982 era muy favorable en relación a los bancos regionales y la banca en su conjunto, ya que el mismo era de 33.0% mientras el de la banca regional reportaba 34.0% y en la banca nacional un 35.0%.

Estos costos durante el periodo tuvieron variaciones hacia la alza, llegando a registrarse diferenciales en contra hasta de 5 puntos en 1986, contra lo que reportaban los bancos regionales y de 7 puntos contra la banca nacional. Este diferencial se ha logrado reducir a 2 y 1 puntos, respectivamente, dadas las estrategias que se trazaron en su oportunidad. A junio de 1988 nuestro costo fue del 42.0%, mientras el de la banca regional ascendió a 40.0% y la banca nacional reportó un 41.0%.

Número de clientes

En el cuadro siguiente mostramos cómo ha evolucionado el número de cuenta-habientes, tanto en depósitos a la vista, como en ahorro y depósito a plazo:

CLIENTELA DE BANCOS
CIFRAS A DICIEMBRE DE CADA AÑO
(Números)

AÑO	CUENTA-HABIENTES	CRECIM. %	CUENTA- AHORRIS- TAS	CRECIM. %	DEPOSITO A PLAZO	CRECIM. %
1933	29,638		412,544		103,558	
1934	31,374	5.35	408,150	1.75	132,300	21.12
1934	33,974	8.23	443,372	8.43	157,616	19.06
1935	33,970	0.36(-)	438,700	1.27(-)	174,801	10.92
1936	35,617	5.74	454,346	6.33	243,447	39.17
1937	33,541	7.60	500,376	7.73	234,012	17.14
1938*	38,342	0.51	509,012	1.74	210,636	22.30-

*Julio 1938

El número de cuenta-habientes creció un 23.2%; los cuenta-ahorristas aumentaron un 23.3% y los depositantes a plazo crecieron 115.6%. En el mismo período la banca en su conjunto creció un 25.9% en cuenta-habientes; los cuenta-ahorristas disminuyeron en un 5.7% y los depositantes a plazo crecieron un 73.2%. Por su parte, los bancos-regionales tuvieron una evolución como sigue: los cuenta-habientes aumentaron un 21.2%; los cuenta-ahorristas disminuyeron un 5.3% y los depositantes a plazo aumentaron un 71.7%.

Captación por empleado y por oficina

Finalmente, la captación integral que hemos logrado en relación al número de empleados y número de oficinas que tenemos en operación que presentamos en el cuadro siguiente nos permite medir la eficiencia operativa y concluir que hemos logrado el objetivo de eficiencia nuestra capacidad instalada de recursos humanos y materiales.

BANCA: CAPTACION POR EMPLEADO Y POR OFICINA

AÑO	CAPTACION INTEGRAL (Millones de pesos)	NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE OFICINAS	CAPTACION POR EMPLEADO (Millones de pesos)	CAPTACION POR OFICINA (Millones de pesos)
1982	23,325	2,022	99	11	235
1983	44,632	2,208	101	21	442
1984	70,053	2,170	102	30	755
1985	102,673	2,141	103	44	1,040
1986	253,007	2,217	97	117	2,740
1987	701,341	2,432	80	285	7,161
1988*	900,415	2,510	96	350	9,137

*Junio de 1988

En el cuadro anterior observamos cómo la captación integral por empleado en Banco del Centro pasó de 11 millones en diciembre de 1982 a 350 millones en junio de 1988 y por oficina de 235 millones a 9,137 millones en el mismo periodo. Mientras la banca en su conjunto, su captación por empleado pasó de 17 millones en 1982 a 542 millones en junio de 1988, y la captación por oficina fue de 560 millones en 1982 y 12,433 millones en junio de 1988.

Tradicionalmente la captación por empleado y por oficina de Banca ha sido inferior a los índices que reporta la banca debido a que operamos en varias plazas pequeñas donde somos banco único y nuestra presencia en las macroplazas no es significativa; sin embargo, el objetivo de eficientar la operación se cumple. Así tenemos que mientras en diciembre de 1982 la captación por empleado de Banca representaba un 64.7% de la captación por empleado de la banca, en 1983 lo fue de un 75.0%, y en captación por oficina en 1982 fue del 41.5% y en 1988 lo es del 46.7%.

Banca fiduciaria

Otro servicio que vamos proporcionando y que nos ha permitido captar recursos dentro del segmento de captación integral son los fideicomisos de inversión, servicio en el cual Banca a 1982 nos--

traba rezago en la incorporación de instrumentos fiduciarios dado el corto tiempo que teníamos de haber iniciado operaciones en el mercado fiduciario.

Una de las estrategias trazadas fue la reestructuración del área fiduciaria a fin de que se estructurara acorde a las demandas e importancia que estaba requiriendo el mercado fiduciario. Este esfuerzo quedó plasmado en la evolución observada en el crecimiento que registramos en el período que se analiza y se corrobora con el desarrollo que hemos venido observando a partir de diciembre de 1982, en cuanto a nuestra participación, tanto en el mercado nacional, como regional.

A diciembre de 1982 la captación derivada de fiduciarios ascendía a 47 millones y a junio de 1983 el saldo llegó a 11,254 millones, esto es, un crecimiento de 239 veces. Sin embargo, los bienes en fiduciarios que hemos venido elevando se elevan de 229 millones en diciembre de 1982 a 54,809 millones en junio último. La sola comparación de las cifras anteriores da una idea de la magnitud del esfuerzo, que es muy significativo y que se dimensiona con el lugar que ocupamos dentro del grupo de bancos regionales, donde pasamos del tercer lugar de diciembre de 1982 al primer lugar en junio de 1983 y en el mercado nacional nos situamos en el décimo quinto lugar de acuerdo a números al mes de junio último.

Es importante señalar que la perspectiva de Banco del Centro en el mercado fiduciario a corto y mediano plazo es halagüeña ya que éste va de la mano con la actividad financiera que cada vez más observa el nacimiento de nuevos productos que se vienen instrumentando a través del fiduciario.

Conclusiones.

En resumen, en captación mantuvimos una política agresiva sin recurrir a prácticas no ortodoxas y evitando que nuestros esfuerzos no propiciaran concentraciones significativas en alguna área o segmento de mercado específico. De especial interés fue el segmento de publicación que se ha mantenido al margen de las bondades y beneficios del sistema financiero mexicano, fundamentando nuestra vocación de banco regional empeñado en seguir impulsando los servicios bancarios en poblaciones donde somos pioneros de la actividad financiera, pro-

picando el desarrollo de las comunicadas.

Podemos decir que los resultados obtenidos en el periodo comprendido entre diciembre de 1982 a junio de 1988, han sido satisfactorios, no obstante el entorno económico y financiero adverso al que nos enfrentamos. Bancen demostró las bondades de la banca regional y su razón de ser.

En lo cuantitativo nuestra captación evolucionó favorablemente, - mostramos un crecimiento por arriba del observado por la banca en su conjunto así como de la banca regional. No obstante que nuestra mescla de captación se deterioró en los primeros años, a fines del periodo esta tendencia se ha logrado revertir a cifras más acordes a los comportamientos del mercado. Nuestra penetración a nivel nacional ha mejorado sustancialmente en relación a 1982.

Por lo que respecta a lo cualitativo, mejoramos en cuanto a la cantidad de los servicios que ofrecemos a nuestra clientela, ampliamos, remodelamos y adquirimos nuevos locales que nos permitió aumentar el número de ventanillas y las áreas de hall bancario, mejoramos nuestros principales indicadores de captación por oficina y por empleado; logrando con ello la optimización en la utilización de nuestros recursos humanos y materiales.

En síntesis, logramos más con menos, esto por la reducción y mínimo incremento de la plantilla de personal de operación desde 1984. Introducimos al mercado nuevos servicios bancarios acordes con el concepto de banca moderna como fue el lanzamiento de nuestra tarjeta de crédito internacional, la tarjeta de inversión, la cuenta - óptima, tanto para personas físicas como para empresas, así como -- nuestra incursión en banca de inversión mediante mercado de dinero. Aunado a ello, justo es mencionarlo, el cambio estructural que obsequiamos en el área operativa, reestructurando la plantilla de personal y sus funciones; se racionalizaron los tramos de control y se optimizó el proceso de toma de decisiones mediante el incremento de direcciones y subdirecciones de plaza y regionales así como gerencias de zona que enriquecieron su funcionamiento, con la contratación de personal cada vez más capacitado y profesional, y la creación de 16 Comités Regionales Consultivos y de Crédito donde se incorporaron - personas de alto prestigio, conocedoras de su plaza y sobre todo lderes de opinión que han coadyuvado tanto en el análisis y otorgamiento crediticio, como a la labor promocional.

Otro apoyo con que contamos a los Centros de Decisión Financiera

con que contamos es la conformación de plataformas móviles de servicio especializado (grupo de especialistas en servicios financieros integrales), para que al contar con ellos y sin tener que conformar estructuras costosas en nuestras sucursales, puedan mejorar la asesoría a nuestros proletores y si en el caso, se desplazan para lograr mayores negocios. Buscamos con ello, a la vez, obtener una estructura de organización más flexible, más informada y menos vertical.

Estos avances hoy muestran un banco del Centro más dinámico y moderno en su desenvolvimiento cuantitativo y cualitativo. Sin embargo, el proceso no ha sido fácil, sino por el contrario, se ha requerido del esfuerzo y dedicación de quienes integramos la plantilla de personal. Estamos conscientes que no obstante los avances, el reto para continuar acrecentando el ahorro interno en nuestra zona de influencia y, por ende nuestra consolidación como banco regional del centro del país, será cada vez mayor. Será necesario continuar empeñados en sostener la filosofía que nos ha caracterizado de promover la movilización del ahorro interno concurrido a segmentos de población que ha permanecido al margen de los fondos y beneficios del sistema financiero nacional, y que históricamente ha sido la plataforma que ha sostenido el crecimiento de nuestra institución a través de los años.

La implementación de campañas publicitarias de culturamiento financiero en estas poblaciones a través de los medios de difusión masiva juega un papel importante en este objetivo al difundir las bondades del ahorro que provocan y motivan a los diferentes estratos.

Centro de este contexto será necesario que mejoramos sustancialmente en nuestras debilidades. Debemos avanzar significativamente en la automatización de sucesos, con el fin de que los nuevos servicios financieros respondan a las expectativas que de ellos tiene nuestra clientela.

La creación de la plataforma de servicios en las áreas de inversión es cada vez más urgente para conllevar a ser más ligeros las cargas de trabajo y eliminar aglomeraciones en los patios de público. La creación e incorporación del servicio de sociedades de inversión unido a un manejo más integral de los diversos instrumentos de la banca de inversión mediante diseños óptimos de ingeniería finan-

CANALIZACION DE RECURSOS

Hasta 1932, Banco del Centro, S.H.C., mantenía un sistema de concesión de crédito que podría calificarse como centralizado, pues la estructura para operar préstamos era demasiado rígida por la reducida asignación de facultades que otorgaba el Consejo de Administración a los diferentes organismos de decisión. El esquema que se mantenía concentraba en forma excesiva en el Consejo de Administración la toma de decisiones para el otorgamiento de crédito, ya que tanto el Comité Ejecutivo como el Director General, sólo podían resolver un porcentaje muy reducido de la capacidad de crédito del banco --- (9.2% y 6.4%, respectivamente), aspecto que hacía poco ágil el trámite de resolución al no responder en tiempo a los requerimientos de la clientela, básicamente debido a que las sesiones del Consejo de Administración sólo se realizaban una vez al mes. Esta situación provocaba de alguna manera, que nuestro mercado estuviera conformado en su mayoría por una cartera de clientes cuyas actividades solamente requerían de apoyo a corto plazo y por importes reducidos, lo que nos mantenía en desventaja con la competencia. Esta problemática en el esquema de facultades no era ajena en las 4 instituciones que fusionó por incorporación Banco del Centro, S.H.C., ya que en todos los casos el proceso crediticio era aún más lento, pues si bien aunque moderadamente nuestros gerentes de sucursal tenían facultades, en el resto del bancos fusionados se carecía de este privilegio.

Ante tal panorama y dadas las necesidades generadas por el crecimiento estructural de banco del Centro, S.H.C., básicamente al abarcar nuevos mercados y con el consecuente mayor volumen de recursos disponibles, se aceleró el proceso de reestructura, habiéndose fijado metas ambiciosas que motivaran nuestro ímpetu por buscar una constante superación, de tal suerte que bancon en el corto plazo pudiese llegar a representar un eficiente instrumento para apoyar el proceso económico del centro del país, coadyuvando a acrecentar y fortalecer la efectiva descentralización de la vida nacional.

Fortalecimiento de la estructura del área de crédito

Se ha venido dando prioridad al fortalecimiento de las diversas -

Áreas de crédito, siendo uno de los principales logros, en materia de análisis de crédito, un crecimiento de la planta de personal que va de 23 analistas en su curso en 1972, a 136 elementos involucrados en la materia del mes de junio de 1988. Esta nueva estructura se ha venido integrando en forma racional y acorde a la dinámica de la institución, buscando en todo momento apoyar con oportunidad la toma de decisiones en materia de crédito.

Para lo anterior, se implementó un sistema de tiempos y movimientos, que determina los estándares que debe producir cada elemento involucrado. Al 30 de junio de 1988 la estructura es capaz de generar un promedio de 910 estudios de crédito mensuales a nivel institucional.

Facultades de crédito

Durante el periodo de 1962 a la fecha, las decisiones de crédito han sido soportadas por un esquema de facultades que también ha evolucionado, acorde a las circunstancias de los requerimientos que demandan nuestros usuarios. Estas facultades siempre han descansado en las bases prácticas y usos bancarios, con apego a la ley de la materia y en concordancia con la normatividad interna de la institución. Se ha cuidado con esmero que se utilicen única y exclusivamente por aquellos funcionarios merecedores de responsabilidad crediticia, mismos que han recibido la capacitación necesaria para ejercer sus funciones dentro de parámetros de riesgo normal.

El actual esquema de facultades, es el producto de un ajuste racional que le permite a Banco del Centro, S.N.C., ser competitivo y oportuno en el otorgamiento de préstamos.

Es importante manifestar que las facultades de crédito permiten un adecuado equilibrio entre la capacidad crediticia de la institución y la estrategia que nos hemos trazado, que permite que las facultades de crédito se adecúen a las necesidades del mercado, de tal forma que la actualización periódica del esquema de facultades de crédito, ha sido flexible, porque descansa en parámetros tales como el crecimiento de la institución, la competencia, el impacto inflacionario y diversas razones válidas en beneficio de la atención oportuna a la clientela y a la tutela de los intereses de Banco del Centro, S.N.C.

Áreas de control y vigilancia.

Por lo que se refiere a las unidades de redescuentos y cartera vencida, se establecieron los adecuados mecanismos de control que permitieran mantener un eficiente flujo de información, que generara los reportes necesarios para la toma de decisiones. Estas áreas han visto incrementadas sus cargas de trabajo, pues por lo que se refiere a la primera por la agresiva colocación de recursos con bancos de segundo piso, y en el caso de la segunda, porque ha transformado su original concepto de control estadístico, a actividades adicionales como la detección de créditos riesgosos, aseguramiento de cartas venidas a menos, y estrategias de recuperación extrajudicial, en coordinación con las áreas de operación.

Tarjeta de crédito

En cuanto al servicio de tarjetas de crédito, cuya afiliación ha sido siempre con Banamex y Master Card, se puede mencionar que se han superado diversos cuellos de botella que obstaculizaban la eficiente prestación de este servicio a la clientela, habiéndose logrado inclusive establecer por la especialidad del servicio un centro de costos perfectamente definido.

Este servicio ha tenido un importante repunte, ya que al tener un control muy cercano de las actividades que implica el otorgamiento de la tarjeta de crédito, fue posible negociar con el banco maquilador, un contrato cuyos términos y condiciones elevaron en forma importante la productividad real del servicio, ya que a diferencia de 1987 en que las utilidades fueron de 177.4 millones, al 30 de junio de 1988 la rentabilidad alcanzaba un importe de 535.1 millones.

Es conveniente apuntar que paralelamente a la eficiencia lograda en el servicio de tarjetas de crédito, el número de usuarios correspondiente a la cartera doméstica creció en un 27% de 1982 al mes de junio de 1983, pasando de 4,013 a 5,032 cuentas correspondientes. De igual forma el número de tarjetas en circulación se incrementó en un 33% en el período mencionado, al pasar de 5,815 a 7,727 plásticos y la facturación subió incluso, con mayor dinamismo, se elevó de 9 a 3,260 Millones, esto es, un aumento de 322 veces.

A partir del mes de marzo de 1987, se amplió la gama de servicios de tarjeta de crédito, introduciendo para ello en el mercado la modalidad de tarjeta internacional, misma que el mes de junio de 1988 alcanza 1,914 cuentas y 2,615 tarjetas, cifras que representan un crecimiento del 91% comparado con el mes de marzo de 1987, que se iniciaron operaciones con 1,000 cuentas.

Por lo que se refiere a la tarjeta de inversión, cuya operación se inició en el mes de octubre de 1987, con 75 cuentas que captaron 17.6 millones, podemos señalar que el mes de junio de 1988, la operación se ha desarrollado en forma importante, toda vez que en número de cuentas el incremento fue del 1,071%, al registrar 890 cuentas en cuanto a saldo, a la última fecha referida, la inversión de nuevos clientes asciende a 3,076 millones, es decir 173 veces más que al iniciar el servicio.

Colocación de recursos

La cartera total de la institución, que incluye la cartera vigente, la vencida y el redescuento en diciembre de 1982 era de 9,336 millones, para junio de 1988 llegó a 630,720 millones. Ello es equivalente a una tasa de crecimiento del 90% en términos reales. En este renglón se ubica uno de los resultados más significativos de la institución en este periodo como se verá a continuación. Dentro de este entorno de crecimiento, la cartera vigente (recursos propios), sube de 8,229 millones en 1982, a 537,586 millones en junio de 1988. Se registra un crecimiento de 65 veces en flujos nominales o de 84% en términos reales. Este desempeño, sin duda satisfactorio, lo es más sílo comparamos con el que registró la competencia. En efecto, la penetración a nivel nacional se eleva de 0.54% en 1982 a 1.45% y a nivel banca regional se pasa de 15.44% a 18.37%.

El redescuento de recursos provenientes de fondos de fomento económico fue particularmente importante. Año con año, los números se fueron superados permanentemente. Así, mientras que en diciembre de 1982 se registró un saldo de 703 millones, a fines de junio de 1988 se alcanzó un nivel sin precedente de 88,138 millones. En flujo nominales el aumento asciende a 125 veces, en tanto que en términos reales se crece en 3.5 veces.

A nivel nacional la penetración en este segmento se fortalece de 0.36% en diciembre de 1982 a casi 1.20% a fines de junio de 1988. - Dentro del contexto de la banca regional, sucede algo semejante, de 6.0% en diciembre de 1982 se llega a 22.68%. Lo más significativo - de todo lo anterior es que mientras en 1982 ocupábamos la cuarta posición dentro del contexto de los bancos regionales, hoy nos hemos colocado a la vanguardia de la banca regional, colocándonos por --- arriba de bancos que en diciembre de 1982 nos superaban en más de 7 veces.

Fira

El área agropecuaria ha visto incrementarse el número de técnicos que en las regionales atienden a la clientela, pasando de 17 a 31 elementos en el periodo 82-88.

El criterio de ubicación de los técnicos que se incorporaron a en te servicio, fue responder tanto a regiones donde ya había actividad como el de atender zonas con alta potencialidad. Esta estrategia ha permitido un crecimiento real de la cartera agropecuaria que a precios actuales era de \$10,200 millones en 1982, pasando a \$33,000 millones hasta junio de 1988, es decir un 280%. Por lo que se refiere al avance de nuestra institución en el presupuesto total de Fira, - mientras que en 1982 nuestra participación fue de solamente 0.5%, - para junio de 1988 nuestra penetración se incrementó a 2.68%, es decir un poco más de 5 veces, lo que se ha traducido en la atención a un mayor número de usuarios. Esta positiva tendencia ha estado acompañada de un mayor aprovechamiento del equipo técnico, pasando la eficiencia de 54 pesos de crédito por peso invertido en costo, a -- 102 pesos de crédito por peso de costo. Esto último refleja el resultado de los sistemas de control y seguimiento que han permitido - optimizar el gasto, concepto importante, ya que el desarrollo del - trabajo se realiza precisamente en el campo. Adicionalmente se ha - venido mejorando la recuperación del reembolso por asistencia técnica, rescatando poco más del 50% de los costos directos totales del equipo técnico, porcentaje de los más elevados dentro del Sistema - Bancario Nacional.

Financiamiento de viviendas

Otros de los servicios especializados y no menos importante es el crédito hipotecario, cuya complejidad radica en el manejo de los diferentes regímenes que ha establecido Banco de México, creando la necesidad de diseñar un sistema de presupuestación, que permita optimizar las capacidades que genera el crecimiento institucional, las cuales no sólo están en función de los capitales prestados sino también de los refinanciamientos propios de los sistemas de pago que se tienen establecidos para este tipo de financiamientos. Ante complicado esquema, el área hipotecaria se vio en la necesidad de involucrarse directamente en el diseño de automatización de los sistemas de operación y control.

De 1982 al primer semestre de 1985, y tomando en cuenta la especialidad de las instituciones de crédito que fusionamos por incorporación, puede estimarse que el financiamiento para la construcción de viviendas de interés social, fue modesto, situación que de hecho se repetía en otras instituciones, que no dedicaban su tiempo completo al crédito hipotecario. Por supuesto el Gobierno Federal conciente de la necesidad de intensificar este apoyo y ante el déficit de viviendas que el país requería, especialmente para las clases más necesitadas, propició que en 1984 se estableciera un nuevo mecanismo de financiamiento, mismo que descansó, por una parte en una reestructura del cajón prioritario para esos efectos, y por otra la divulgación y fortalecimiento de los fideicomisos que precedieron al Fovi. A casi tres años del establecimiento de la Gerencia Hipotecaria, se han financiado 4,700 viviendas, habiéndose utilizado para lograr estos resultados, un ágil sistema de redescuento con Fovi, - así como un eficiente nivel de aprovechamiento de la capacidad crediticia del cajón respectivo.

La eficiente multiplicación de viviendas, propició que Banco del Centro, S.H.C., coadyuvara a satisfacer una de las prioridades de la actual administración, en zonas que no se habían visto beneficiadas con este tipo de financiamiento de carácter social.

Otros fondos de fomento

La diversificación del uso de fondos de fomento, que hasta 1986 alcanzaba cifras realmente modestas (1,500 millones), concentrándose prácticamente todas operaciones en Fogain, se empieza a concretar gracias a que, a partir de 1987 se van conformando paulatinamente las unidades de apoyo especiales, y por consiguiente se intensifica la difusión entre nuestra clientela de las bondades que ofrecen los diferentes fondos de fomento comercial, hoteleros e industriales. A diciembre de 1987 se habían operado financiamientos hasta por \$12,653.7 millones, con 6 bancos de segundo piso, concentrándose de estos importes operados, el 76.62% en el último trimestre del año.

Al mes de junio de 1988 el saldo promedio operado con este tipo de bancos de segundo piso, alcanzó la cifra de 22,036.3 millones, que representó un crecimiento en términos reales contra 1982 del 1,145.18%.

Hablar de los aspectos cuantitativos de nuestros resultados por lo obvio de sus cifras no es, sin embargo, lo más relevante. Hacer bien en la regional ha sido un proceso de prueba, cuando con justa razón se nos pedía reciclar los fondos que captábamos más oportunamente, pudimos haber optado por la ruta más sencilla: colocarlos en las plazas que son enormes demandantes de recursos, nuestra decisión en ese tiempo y, para nuestra fortuna contando con el apoyo y la comprensión del H. Consejo Directivo, fue la de impulsar verdaderamente una estrategia más agresiva u real para colocar en las entidades federativas lo que en ellas captábamos, apoyándonos desde luego, - pero de manera complementaria, en las macroplazas para colocar nuestros excedentes; los resultados han sido verdaderamente halagadores, pues este esfuerzo también ha propiciado que en las comunidades que servimos vean con hechos lo que otros sólo prometen. A la promoción de recursos propios le ha seguido otra etapa que ya dio frutos muy importantes: la promoción de fondos de fidelización de fomento: Fira, Fogain, Fovi, Fonei, Fomex, Profiri, Fonatur, HERRI y Fidco.

La colocación de recursos prestables de Banco del Centro se ha venido ajustando a las estrategias y programas establecidos por el Gobierno Federal, así como en estricto apego a los lineamientos que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha establecido a lo largo de este sexenio. En este tenor, la institución ha conjuvado al

abatimiento de la inflación, a través de los esquemas de restricción crediticia, utilizando para su canalización la disponibilidad de recursos autorizados y ha fomentado, los créditos prioritarios a los sectores de ejidatarios o campesinos de bajos ingresos, agroindustrias, viviendas de interés social, exportaciones, así como a las micro y pequeña industria sin descuidar lo que corresponde al financiamiento a la producción, comercio y servicios, respecto aquellas empresas que por su calificación de medianas o grandes, hemos negociado que hagan esfuerzos para que utilicen financiamientos distintos a los que les puede proporcionar la banca múltiple.

Debido a la restricción crediticia y la posibilidad consecuente de incremento en Carteras vencidas o riesgosas, sistemáticamente se han tomado medidas preventivas para afrontar esos problemas, a través de análisis permanentes de aquellos financiamientos que otorgados al corto plazo, pueden calificar como aperturas de crédito en sus diferentes modalidades.

Créditos sindicados.

Resulta importante destacar también que a partir del mes de abril - de 1984, Banco del Centro, S.N.C., inició operaciones en la modalidad de créditos sindicados, habiendo participado hasta el 15 de agosto de 1985 con 4,617 millones, que corresponden a 8 financiamientos, entre los cuales es el más importante, que fue por 1,475 millones - de participación, nuestra institución fungió como banco agente realizando existosamente la sindicación del crédito en pesos hasta ese momento más grande organizado en nuestro país, coordinando la participación de la totalidad de los bancos que a esa fecha conformaba El Sistema Bancario Nacional.

Cartera vencida

Como resultado de la actividad desplegada en materia de crédito la Cartera vencida de la institución, entendida como la suma combinada de los saldos de amortizaciones y créditos vencidos, se redujo en términos reales en un 69% al pasar de 434 millones en diciembre de 1982 a 141 millones de 1982 para junio de 1988. Consecuentemente la relación de Cartera vencida a Cartera total mejoró de 4.6% en diciembre de 1982 a

bre de 1982 a 0.8% en junio de 1988. La reducción de este coeficiente ciertamente también ha sido producto de la dinámica sin precedente que la institución logró con colocación de recursos. Sin embargo la reducción del de cartera vencida en términos reales es digna de ser subrayada.

Cabe señalar que el crecimiento de la cartera ha ido acompañado de un crecimiento importante en el número de usuarios de crédito. De esta manera tenemos que, a finales de 1982, el número de acreditados a nivel institución ascendía a 4,500, cifras que comparada con el mes de junio de 1988, en que el número de usuarios asciende a 12,315, ello implica un incremento del 174%, índice que confirma la tendencia creciente mostrada por Banco del Centro, S.H.C., durante el periodo sexenal. El saldo promedio por usuario se eleva, por su lado, de 2 a 51 millones.

Estrategias y acciones para canalizar recursos prestables

Los proyectos de colocación de recursos prestables que Banco del Centro, S.H.C. ha establecido, han estado orientados a cumplir las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de lo que consignan las directrices generales de política para la intermediación financiera 1985-1988, en esta ocasión, conciliándolos dentro del esquema de la capacidad de recursos disponibles.

Esta limitación de financiamiento ha propiciado una selectividad de los usuarios de crédito, y el perfil actual de nuestros portafolio de riesgos es hoy resultado de estos procesos de difícil equilibrio entre lo que consolida financiamiento a la institución y lo que le da una razón social de existir.

También se ha mantenido una evaluación permanente, tanto del riesgo como de la rentabilidad de la cartera. Una acción permanente es el análisis de aquellos financiamientos que otorgados al corto plazo deben calificar como aperturas de crédito en sus diferentes modalidades, buscando con ello no sólo minimizar el factor riesgo, necesario para prevenir carteras vencidas, sino también propiciando beneficios a los usuarios del crédito, al darles un instrumento financiero más adecuado a sus necesidades y para el banco, operaciones más controlables, tanto en el jurídico como en lo rentable; en los casos que se justifica y si las operaciones califican dentro de las

reglas de operación de bancos de segundo piso, el redescuento se ha venido propiciando con el consecuente beneficio de una tasa blanda para el acreditado.

Banco del centro, S.N.C., ha venido fortaleciendo su servicio de asesoría para el aprovechamiento de fondos de fomento y garantía a través de una área especializada que ha logrado resultados interesantes, tanto cuantativos como cualitativos, ya que no sólo hay expectativas de volumen en el redescuento, sino una mayor cobertura regional de asesoría y la utilización de recursos de fondo de fomento, - con los que en el pasado no habíamos tenido una amplia relación de negocios.

En materia de utilización de recursos propios la estrategia consiste en la canalización selectiva, en la que la clientela base tradicional continuará teniendo preferencia. La razón de lo anterior descansa en el hecho de que nuestra vocación regional en el pasado reciente nos permitió subsanar una debilidad que durante ejercicios pasados llegó a ser preocupante: nuestra modesta colocación frente a una captación relativamente importante en los últimos años. Nuestra tradicional debilidad de colocación se superó, no sólo cumpliéndose las agresivas metas impuestas, sino cuidando que fuese una cartera sana y rentable tal y como lo señalan las utilidades, así como también el hecho de que en términos reales el índice de la cartera vencido a la baja.

Es conveniente apuntar que para lograr los importantes avances en materia de colocación de recursos, jugaron un papel decisivo los diversos cuerpos colegiados que para tal efecto fueron integrados, -- conformándose esta estructura, en orden de importancia, por un Comité de Crédito de Consejo Directivo, un Comité de Crédito de Dirección, así como 16 Comités Consultivos y de Crédito que funcionan por lo menos una vez al mes en cada uno de los centros regionales que operan en la institución. A todos esto, se agregó el haber logrado una unificación de criterios en cuanto a política de crédito, toda vez que las funciones por incorporación realizadas de 4 instituciones de crédito implicaron que este proceso se tornara prioritario, habiendo sido positivos los resultados como lo demuestra el sano crecimiento de nuestra cartera.

Tasas de interés

Por lo que se refiere a política de tasas de interés activas, su adecuación ha sido una labor permanente que toma en cuenta el comportamiento de los mercados de dinero y capital. La estrategia que se ha seguido es el análisis a detalle de la evolución de los mercados y sus expectativas, la liquidez del sistema y todas aquellas variables que influye en la misma actividad que ha sido encomendada al comité de liquidez, cuerpo colegiado de alto nivel que semanalmente sesiona.

Apoyo a empresas con problemas de liquidez

Otra estrategia ha sido el apoyo a empresas con problemas de liquidez y consecuentemente el abatimiento de cartera vencida o riesgosa, lo que prueba el valor de la asesoría crediticia a usuarios con potencial, que por efecto de la crisis económica han sido fustigados.

Por lo que se refiere al rubro de cartera vencida, siendo el reto abatirla año con año, hemos dado prioridad a la recuperación de aquella que está registrada en trámite contencioso a efecto de disminuir quebrantos y castigos. cuando el caso se justifique negociamos convenios judiciales, reconocimiento de adeudo con garantías y dación en pago, todo lo anterior, en la medida de que el costo de oportunidad se haya logrado evitándose inmovilizaciones innecesarias.

PERSPECTIVAS Y ACCIONES FUTURAS

Estamos a punto de concluir un axenio más administratación federal, pero es hasta aquí, hasta donde podemos establecer paralelos con -- otras que sin duda tuvieron sus peculiaridades y las más, impacto - coyuntural. La labor realizada por esta administración federal sin duda es singular y sin par pr su tracendencia en la vida política, - social y económica de nuestro país. Marca el inicio de una nueva -- época, por necesidad todavía inmersa en procesos de transición; toda vía con pesadas inercias y sobre todo, en suma necesidad de mayor - conciencia social acerca de lo que queremos y no tan sólo de lo que no queremos.

Los espacios para redifinir las estrategias a seguir en el logro - de nuestros grandes propósitos nacionales, se nos ha abierto con un realismo político y económico sin precedentes en la historia moderna de nuestro país. La realidad de nuestra sociedad empobrecida demanda honestidad, consecuencia, imaginación y flexibilidad en nuestra acción para capitalizar los cambios que la administración sa--- liente ha incrustado de lleno en el menú del quehacer público y -- privado. Depende de la creciente conscientización de los mexicanos y de sus más activa y responsable participación en los aconteceres, privados y sociales en los que elija participar, con activa crítica de lo que no quiere, pero en todo momento señalando lo que quiere, - depende de este proceso de crítico activismo el que no desperdiciamos los costos, que ya se han tenido que pagar y, las oportunidades a las que justificadamente ahora tenemos acceso. El México que se - tiene hoy en día, es radicalmente distinto, para bien, al que se te nía en diciembre de 1982.

Ya hemos señalado en otras ocaciones algo que a la luz de los acon tecimiento recientes conviene recordar:

"La mayor parte del mundo, libra aún una gran batalla para vencer su resistencia al cambio y sin embargo, en la soledad existencial de la administración, ya se empieza a reconocer que para tener éxito, aceptar que hay que cambiar ya no es suficiente.

Unos cuantos, se han percatado que el cambio, es decir la inestabilidad en los mercados es algo que llegó para quedarse y han empezado a tratar de sobre llevar su situación en medio de lo impredecible. Han empezado a aprender a administrar en un mundo dominado por

lo incierto se han propuesto tener éxito a pesar del aparente caos que predomina. Sin embargo, adoptar esta actitud tampoco es suficiente. Esta estrategia en realidad tan sólo busca optimizar "La ruta de reacción" a los cambios que se suceden y no logra entender la esencia del nuevo reto al que nos enfrentamos todos.

Los menos, se han percatado que el éxito reside en tomar el caos, el cambio y la inestabilidad como un factor dado, como un hecho irremisible el cual no tan sólo hay que entender, sino aprender a querer, a desear formar parte del cambio, a "actuar procativamente" para ser factor de cambio permanente y consistentemente. Los "ganadores del mañana" son los propiciadores del cambio en el presente. Ven al cambio por sí mismo como una fuente de consolidación y acrecentamiento de mercado, y no como un problema al que hay que darle la vuelta para que no interfiera con nuestras metas y objetivos. Inestabilidad, caos e incertidumbre son y seguirán siendo oportunidades de mercado para el administrador inteligente; capitalizar con consistencia las oportunidades que las recurrentes convulsiones del mercado ofrece será, sin duda alguna para los próximos años, el más grande logro de una administración exitosa".

Todas las sociedades actuales en el mundo, por la acción sumada de sus ciudadanos, asoptan cualquiera de estas tre posturas o sus intermedias, consciente o inconcientemente, voluntaria o forzadamente, por oposición o por selección, por responsabilidad o irresponsabilidad crítica, por apatía o por involucración. Toda sociedad es más exitosa en el logro de sus grandes objetivos nacionales, entre más conciente, voluntaria, selectiv, responsablemente crítica e involucrada es la actitud de los ciudadanos que conforman las células familiares, las juntas de vecinos, los clubes sociales, las unidades productivas, las asociaciones o cámaras, los partidos políticos, los gobiernos y en suma las instituciones que esa sociedad quiera conservar.

Se ha dicho que el centro de una sociedad está constituido por patrones de conducta, reflejo de normas internalizadas en cada individuo que responden a un conjunto de valores. La cohesión, la armonía y el consenso social son posibles gracias a los valores que se comparten. Acaso sea este reencuentro de valores afines que nos den identidad y orgullo nacionales, una de las tareas prioritarias para

conservar y acrecentar nuestra democracia en México. La vigencia de estos conceptos en el ámbito de la administración pública, privada, política y social es total y su aplicación a los acontecimientos presentes y disyuntivos de nuestro país es también actual por antonomasia.

Hasta aquí las consideraciones macro o nacionales que sin duda tienen profundas implicaciones en el futuro del sector financiero y de Banco del Centro, S.H.C., mismo.

En el contexto sectorial, se cumplen este año seis años de operación de la banca nacionalizada. Sin abundar más en el que de suyo ya ha sido ampliamente comentado, y sin importar que postura se tenga sobre este acontecimiento, la nacionalización de la banca fue sin duda fue sin duda un huracán por las fuerzas tan violentas que desató y que sacudieron a nuestra sociedad, planteado en ese entonces - profundas reflexiones y enormes retos a quienes estábamos de uno u otro lado del escritorio.

A seis años de operar como tal, podemos decir, afortunadamente -- para el país en su conjunto, que la banca nacional ha sido en términos generales, cumplir con su tarea, en medio de las circunstancias adversas por las que atravesó durante este periodo.

No es este el momento, ni el lugar, sin embargo, para señalar sus bondades. Más bien, por sus implicaciones en nuestra institución, - quisieramos aquí hacer algunos señalamientos de lo que creemos debe aún lograrse y consolidarse, para asegurar un más eficaz y eficiente funcionamiento de la banca nacionalizada para los próximos años.

en primer término, y sin pretender señalar lo obvio, quisieramos reiterar que la autonomía de gestión sin autonomía financiera es -- una falacia. De reconocerse son, muchas de las acciones que las autoridades financieras han hecho por impulsar en contenido este contenido este concepto, sin embargo parece deseable mejorar aún aspectos tales como: nivel y remuneración del encaje legal (hoy estratégico para lograr una verdadera autosuficiencia financiera); oportunidad y mayor flexibilidad en la autorización de iniciativas presupuestales, administrativas y de crecimiento y consolidación institucionales; segregación entre el papel del Gobierno Federal como accionista y el papel que debe de desempeñar como autoridad reguladora; vigilancia y ponderación de las acciones que afectivamente propician una sana competencia no sólo entre los banco, sino entre todos los actores del sistema financiero; eficaz y eficiente desregulación -

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de las actividades bancarias; mayor flexibilidad para manejar tabuladores y sistemas de incentivos; reconocer que la liberalización internacional de los servicios financieros en muchos campos hoy existe de hecho, y en casi inevitable que exista por derecho en un futuro no lejano (donde hay una demanda siempre habrá alguien interesado en satisfacerla a un cierto precio, aunque a veces sea una demanda creada), y entre otros, una mucha mejor y más estrecha relación entre los bancos y las autoridades monetarias y financieras. Es mucho lo que puede decirse sobre cada uno de estos temas, sin embargo era nuestra intención tan sólo sumarizar los que en nuestra opinión, han sido más relevantes en el pasado para la operación de la banca nacionalizada y que sin duda gravitarán estratégicamente en su desempeño en los próximos años.

Dejamos ahora las consideraciones setoriales para hablar de lo -- que es materia fundamental de este documento de autoevaluación: Ban ca en y sus retos.

El propósito de este capítulo no es señalar los logros de la institución en estos últimos cinco años y medio, éstos ya han sido comentados a lo largo del presente documento. El objetivo aquí es señalar sucintamente las áreas de preocupación e invitarlos a urgar -- conmigo en la "mutación" que sería deseable se diese en nuestra organización para llegar a un perfil enunciativo de las características que creemos debieran conformar esta organización en el México de los años noventa en el que seguramente a este banco le tocará involucrarse y promover sus cambios.

Las acciones estratégicas son:

- 1) El plan integral de informática deberá continuar sin escatimar -- sele recursos humanos o materiales de desde ya, deberá planearse -- sus siguientes etapas. La revisión crítica de la implementación de esta primera etapa es fundamental para la implementación de las sucesivas. No es posible concebir a nuestra institución sin este -- rramental desarrollado e implementado a lo largo u ancho de nuestra organización para enfrentar exitosamente los retos del año 1990 y -- sucesivos. La estrategia, como ya la hemos avanzado en otros capítu -- los de este documento, no deberá consistir solamente en la compra -- de los equipos. Es y debe ser concebida como una revolución cultu -- ral en todos los niveles del banco y sus etapas incluyen, como pie --

dra angular de esta revolución, la revisión de la forma misma de hacer las cosas (flujos operativos), incorporando en este cuestionamiento a todos los niveles del banco y buscando en todo momento el ahorro en tiempo, papelería, espacio de memoria, tiempo de proceso y forma eficiente de entrega del servicio interno y externo. El objetivo es, aprovechar la incorporación del sistema de informática - para cuestionar lo mucho que hay que cuestionar en la forma que hoy tenemos de hacer banca y el resultado perseguido, es revolucionar - la forma misma de hacer banca no sólo en nuestro banco, sino en la banca mexicana. Informática es, y debe ser, un medio estratégico sin duda, pero nunca un objetivo en sí.

2) La administración de recursos humanos deberá, por tanto, revolucionarse en el futuro. Los puestos tipos que hoy tenemos se tendrán que redefinir y a las gentes que hoy tenemos, deberemos, parte capacitarlos intensivamente en sus "nuevos" puestos, parte reubicar los reentrenándolos, y finalmente, dentro de este grupo de puestos tipo, sin duda habrá espacio para reducir personal. Por lo que respecta a la gerencia media, ésta deberá capacitársele para pasar ahora muchos más tiempo que antes, realizando tareas de diagnóstico coyuntural, diseñando programas específicos, ejecutándolos oportunamente, y midiendo resultados; el énfasis debe ser en mayor acción hacia fuera (en el mercado) y menor tiempo en la administración rutinaria (en la oficina). Para la gerencia alta y el cuerpo directivo, el reto en la capacitación deberá ser en intensificar la delegación de facultades controlando los y modificando dinámicamente los parámetros (reglamentación), de acción de sus subordinados. Se deberá buscar el fomentar la creatividad a todos los niveles in perder el perfil del mercado que nos interesa proyectar como institución (trato personal, altamente calificado y de respuesta inmediata con estándares bien definidos de calidad), o el control no sólo de registros sino también de resultados.

El plan de capacitación integral por objetivos deberá por tanto diseñarse e erse implementando con toda oportunidad.

El manejo de expedientes de personal debe ser rediseñado, y planearse como una fuente de datos permanente en computadora para que el sistema de evaluación que deberá implementarse a todos los niveles, tengan claridad y objetividad tanto para el evaluado, como pa-

ra los evaluadores (a nivel de trabajadores sindicalizados, el propio sindicato deberá jugar un papel muy importante en el diseño de estos programas). Se busca con esto promover a quien lo merece y ubicar en los puestos estratégicos a nuestros mejores funcionarios y empleados.

Finalmente, pero no menos importante, es necesario realinear los tabuladores y prestaciones a nivel del mercado financiero y no sólo bancario, para puestos clave en el mercado bancario, e implementarse sistemas de incentivos en función a tres parámetros; a) liderazgo motivacional, b) nivel de valor agregado y c) resultados inmediatos.

3) La institución deberá invertir en puestos de verdadera supervisión de servicios. Hoy en día estos puestos existen pocos, y de nombre, pero quienes los ocupan no ejercen la supervisión o no les hacemos caso y terminan por dedicarse a operar. El trinomio de nuestro futuro éxito deberá ser, recuérdese, trato personal, altamente calificado y de respuesta inmediata. Es imperativo sancionar la operación en nuestros patios de servicio y nosotros debemos convertirnos en nuestros mejores críticos.

4) Mención aparte merece, el señalar las necesidades para intensificar y/o redefinir desde cero la descentralización institucional, no sólo de la gestión operativa de nuestras regionales (en esta dimensión ya hemos avanzado), sino imperativamente también la descentralización de la gestión administrativa (definición de su parte de gasto corriente y de inversión). No hay duda de que el concepto deseable al que queremos llegar es que cada tramo de control operativo vehiculos que se tienen o lleguen a crearse, se conviertan en un pequeño banco y por tanto nuestra institución evolucione hacia un concepto verdaderamente comparativo de "bancos y/o empresas asociadas" en donde la iniciativa, creatividad y estrecha evaluación de resultados por regiones, zonas o plazas con responsabilidad delegada y con un hilo conductor de mínimos, pero claros objetivos institucionales, sea lo que de esa flexibilidad y capacidad de cambio a nuestra institución, tan necesaria para los próximos años.

5) Se ha dicho reiteradamente que no se puede controlar lo que no se puede medir. Esta es una gran verdad administrativa. Nuestra institución bancaria, como muchas otras del sistema, ha enfocado sus esfuerzos a medir los resultados operativos cuantitativos; sin embar-

go, debemos avanzar más rápidamente en el establecimiento de mecanismos de medición de la gestión operativa cualitativa, del volumen y el efecto del gaso corriente o de inversión.

Se busca con ello integrar el concepto de control presupuestal -- con el de administración por objetivos, derivando de esta integración la creación de efectivos centros de costos y/o centros de utilidades que contengan claros retos de gestión cualitativa y cuantitativa para dar un contenido más dinámico y real anuestro ya existente pero perfeccionable sistema de valuación de desempeño.

6) Existe la urgente necesidad de dos áreas operativas, con gente idónea en sus distintos niveles:

- a) banca especializada.
- b) Mercadotecnia por productos.

Estas dos áreas representan el motor que la institución deberá tener en el futuro para que nuestro servicio se de alto valor agregado, de constante creatividad de vehículos y productos nuevos, de empuje y apoyo a nuestra fuerza de ventas (ventanillas), y de constante análisis del comportamiento de nuestros segmentos de mercado y la curva de madurez de los productos que en ellos lanzamos. La desagregación incesante de segmentos de mercado, el conocimiento cercano de los mismos y el crearle trajes cada vez más cercanos a su medida son parámetros indispensable para alojar en un mismo techo institucional boutiques financieras. En ellas el tamaño no es relevante. - Es la calidad, es la singularidad del trato que perciben de nosotros y por lo cual están dispuestos a pagar un premio. Esta estrategia, incidentalmente es piedra angular para nuestra ya incorporada estrategia de depender cada vez menos del margen financiero y fundamentar nuestra solidez financiera cada vez más en los ingresos que generamos por la venta de servicios.

Debemos en el futuro, incuestionablemente ser mucho mejores vendedores; para ello debemos todos estar constantemente actualizados en las técnicas más modernas de mercadotecnia y debemos estar constantemente estudiando el mercado para identificar los segmentos que podemos promover con éxito. Esta es cualitativamente la tarea operativa a desarrollar con éxito en la década de los noventa y sin duda la que más nos permitirá diferenciarlos del tipo de banca que hicimos durante los ochentas.

Por todo lo hasta aquí dicho, parece inevitable reconocer que el sentido de dirección estratégica nunca antes ha sido tan importante y éste debe fundamentarse en un proceso de planeación estratégica - verdaderamente descentralizada. Sin embargo, la planeación estratégica como se le ha concebido tradicionalmente, se ha vuelto irrelevante, o peor aún, nociva.

¿Cuál es un buen plan estratégico? La respuesta es que no lo hay. Lo que sí hay es un buen proceso de planeación estratégica. Este debe involucrar prácticamente, todos los integrantes de una organización, no debe estar constreñido por supuestos globales corporativos, debe renovarse constantemente a través del cuestionamiento incesante, no debe dejarse en manos de los especialistas en planeación y requiere de muchas horas de vigoroso debate. En cuanto al documento, éste debe ser sucinto, enfatizar el constante desarrollo de habilidades estratégicas y debe ser quemado antes de empezar a reproducirlo masivamente para su distribución en la organización (si no de hecho, si en espíritu). Con lo antes dicho queremos decir que es un documento vivo y no testimonio estático sobre las acciones a implementar.

Flexibilidad por tanto es el ingrediente estratégico en las organizaciones futuras.

Las organizaciones exitosas del mañana serán infraestructuras sistémicas que conjunten capacidades y habilidades siempre listas para capitalizar las oportunidades fugaces que presentan los mercados. - Cualquier plan estratégico o proceso de planeación debe promover el desarrollo de estas habilidades en lugar de poner énfasis en planes estáticos para desarrollar sus mercados.

Atrevámonos ahora a hurgar hacia el futuro e imaginémonos el tipo de organización que queremos para Bancan y hacia la cual debemos emigrar para enfrentarnos con éxito al México de la década de los noventa.

El banco debe buscar:

- 1) Ser horizontal en sus estructuras (tener pocos niveles en su estructura organizacional).
- 2) Debe descentralizar cada vez más facultades. Hacer que sus módulos descentralizados de administración y operación sean cada vez más autónomos. Hay que parar la tendencia crecer centralizadamente en staff (fiscalistas de escritorio o planeadores) para luego reducir-

su número.

3) Nuestro servicio debe estar cada día más orientado a lograr una efectiva diferenciación. Producir cada vez, más servicios con alto valor agregado, creando para sí nichos de mercado.

4) Debe lograrse una completa conciencia de que la calidad es lo único verdaderamente trascendente.

5) La entrega de servicios y productos financieros en nuestro banco debe hacerse con una actitud interesada, conocedora de porque queremos el negocio, de lo que implica para institución, pero invariablemente debe realizarse con un deseo de servir por vocación y convencimiento.

6) Nuestra acción mensual, semanal, cotidiana, debe orientarse a incrementar la capacidad de respuesta de nuestra institución para implementar rápidamente cambios.

7) Nuestro banco debe acrecentar su capacidad para innovar. No sólo para salir a la par que otras instituciones con nuevos productos financieros, sino para cuestionar permanentemente porque hacemos -- las cosas como las hacemos, y proponer rutas alternas más eficientes en costo o en productividad y más rápidamente adecuables y permeables al cambio.

8) Desarrollar y contratar gente con mentalidad flexible, altamente capacitada e interdisciplinaria, con el fin de que sea el medio principal para incrementar el valor agregado de nuestros servicios y productos.

9) Finalmente, es indispensable actualizar constantemente la tecnología de los medios de procesamiento, registro, archivo, consulta, transferencia y entrega de nuestras operaciones. No se puede seguir pensando en función de máquinas a sustituir hasta que ya no funcionan, o de flujos operativos que no necesariamente satisfacen y cumplen tareas. Hay que incorporar en nuestras organizaciones un sentido crítico permanente, y promover la creatividad en todos los niveles.

10) El proceso de planeación de la capacidad del banco y su nivel de habilidades para ejecutar, dar respuesta, ser flexible, percibir las necesidades del cliente, debe empezar por las gentes de línea. Obviamente que en tanto que el proceso avanza, involucrará el debate de funcionarios de alto nivel y se llegará a un compromiso. Nun-

ca debe perderse el contacto con las gentes de línea pues es ahí -- donde la ejecución se da.

Cada estación de servicio, plataforma de servicios especiales, unidad operativa o administrativa deberá elaborar su plan estratégico. Este debe ser muy corto (unas diez o doce páginas), y cuando menos el 70% de su contenido debe hablar sobre el desarrollo de habilidades estratégicas para esa unidad, en el contexto de la función que esa unidad desempeña para el banco, y la fuerza externas más significativas a las que está expuesta. Una vez conformado el plan institucional en el que participaron todos, éste debe ser conocido por todos. Su valor reside en el conjunto de ideas ahí plasmado, no sólo en los parámetros y lineamientos que contiene. El proceso de desarrollar tal plan representa casi el 100% de su valor. Seguir irremediamente un plan cuando las condiciones han cambiado es contraproductente. Finalmente, el contenido y formato del plan y el proceso de planeación, debe ser modificado sustancialmente cada año, --- pues de otra manera estos planes se burocratizan rápidamente.

Esta es en apretado resumen, la labor que durante estos seis años se ha realizado en Bancen. Han sido sin duda años de gran esfuerzo, entrega e intenso aprendizaje para todos. Amplio reconocimiento debemos hacer en primer término, a la Secretaría de Hacienda y Crédito-Público y a las autoridades regulatorias que dependen de ella, a la Secretaría General de la Contraloría de la Federación, a los señores integrantes del H. Consejo Directivo y a los 16 Comités Regionales Consultivos y de crédito. El constante apoyo y entendimiento recibido de todos ha sido, sin duda, estratégicos para que Bancen avanzase en su consolidación financiera e institucional. Los funcionarios, trabajadores y empleados de Bancen, sólo hemos asumido nuestra responsabilidad.

EIBLIOGRAFIA

ASOCIACION MEXICANA DE CASA DE
BOLSA, A.C.

Sociedades de Inversión de
Capitales.

Las Sociedades de Inversión,
experiencia mexicana e inter-
nacional.

ASH, ANTONI

Banco Interamericano de Desa-
rrollo, el mercado de capita-
les en México.

BANCEN

El Sistema Financiero Mexica-
no, 1982 - 1988.

CAMPS, mario

Sociedades de Inversión en -
América Latina, Caracas, GEM-
LA, 1984.

COMISION NACIONAL DE VALORES

Ley del Mercado de Valores y
Ley de Sociedades de Inver-
sión, México, 1987.

GARCIA AZCUE, IDA

La problemática del ahorro y
las sociedades de inversión-
en México. No. 6 Asociación-
Mexicana de Casas de Bolsa,-
México.

LAGUHILLA IÑARRITU, ALFREDO

Las sociedades de Inversión-
en México.